

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

2015/2016



TII

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS DISCENTES DO INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO MILITAR**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DOS
SEUS AUTORES, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

Tiago José Moura da Costa

MAJ Mat



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS DISCENTES DO
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR

Maj Mat Tiago José Moura da Costa

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Pedrouços 2016



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS DISCENTES DO
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**

Maj Mat Tiago José Moura da Costa

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Orientador: CFR Sameiro Matias

Pedrouços 2016



Declaração de compromisso Anti Plágio

Eu, **Tiago José Moura da Costa**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Motivação e Satisfação dos Discentes do Instituto Universitário Militar** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **CEMC 2015/16** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Lisboa, **14 de junho de 2016**

Tiago José Moura da Costa
Maj Mat



Agradecimentos

O Trabalho de Investigação Individual, usualmente a última meta a alcançar nesta longa caminhada em que consiste o Curso de Estado-Maior Conjunto, em virtude de possibilitar a aprendizagem de novas temáticas com interesse para a Instituição Militar, apresenta-se desde logo como um desafio aliciante e profícuo. Contudo, como na maioria das caminhadas, revela-se importante todo o apoio recebido. Desta forma, pretende-se agradecer a todos aqueles que tornaram a sua consecução possível.

Como tal agradeço ao Capitão-Fragata Sameiro Matias, meu orientador na realização da presente investigação, por todo o apoio e encorajamento prestado, com o sacrifício do seu tempo pessoal. Agradeço a forma esclarecedora como sempre me apoiou, desde a definição do Projeto de investigação até à conclusão do trabalho.

Agradeço a todos os oficiais, discentes do CPOG, CEMC e CPOS dos anos letivos 2014/15 e 2015/16 e CEM-Ex do ano letivo 2015/16, pela resposta ao questionário desenvolvido, e sem as quais, a presente investigação não seria possível.

Agradeço ao Contra-Almirante Valente dos Santos, Diretor do Departamento de Cursos do IUM, pela entrevista concedida, que permitiu complementar a análise resultante do questionário aplicado e avaliar a perceção do Comando do IUM sobre a temática em estudo, assim como discutir eventuais medidas a implementar para aumento da Motivação e Satisfação dos discentes deste Instituto.

Agradeço a todos os camaradas e companheiros de caminhada do CEMC, pelo apoio prestado nos mais diversos contextos, e que contribuíram decisivamente para o seu possível término com sucesso.

Por fim, um agradecimento especial à minha família, que tantas vezes se viu privada da minha companhia em momentos que devia ter sido dela, e mesmo assim mostrou-se sempre disponível e prestável para ajudar e apoiar.



Índice

Introdução	1
1. Enquadramento Teórico e Modelo de Análise	5
1.1. Enquadramento concetual: Revisão da literatura	5
1.1.1. Motivação: conceitos e teorias	5
1.1.2. Satisfação: conceitos e teorias	12
1.2. Modelo de análise	13
1.2.1. Definição de variáveis, fatores e indicadores	13
1.2.2. Definição das hipóteses	15
1.3. Metodologia	20
2. Instrumentos de Investigação.....	21
2.1. Construção do questionário	21
2.2. Ferramentas de análise.....	25
3. Análise e discussão dos dados – Verificação de hipóteses	27
3.1. Análise e discussão dos dados	27
3.1.1. Fiabilidade e validade do questionário	29
3.1.2. Caracterização das variáveis Motivação e Satisfação	34
3.1.3. Discussão dos dados segundo instrumento da entrevista	40
3.2. Verificação de hipóteses	41
Conclusões.....	46
Bibliografia.....	50



Índice de Apêndices

Apêndice A —	Instrumento do questionário.....	Apd A-1
Apêndice B —	Análise fatorial das variáveis Motivação e Satisfação	Apd B-1
Apêndice C —	Consistência interna das variáveis Motivação e Satisfação	Apd C-1
Apêndice D —	Valores médios da Motivação	Apd D-1
Apêndice E —	Valores médios da Satisfação.....	Apd E-1
Apêndice F —	Instrumento da entrevista	Apd F-1
Apêndice G —	Correlações entre as variáveis Motivação e Satisfação.....	Apd G-1

Índice de Figuras

Figura 1 - Taxonomia da motivação humana	7
Figura 2 - Pirâmide de Maslow	9
Figura 3 - Uma visão comparativa de quatro teorias motivacionais	11
Figura 4 - Modelo de análise	19
Figura 5 - Modelo de análise (Teste das hipóteses)	45
Figura 6 - Teste não-paramétrico comparação da média da Motivação do CPOG ...	Apd D-3
Figura 7 - Teste não-paramétrico comparação da média da Motivação no CPOS....	Apd D-3
Figura 8 - Teste não-paramétrico comparação da média da Satisfação no CPOG....	Apd E-3
Figura 9 - Teste não-paramétrico comparação da média da Satisfação no CEMC ...	Apd E-3
Figura 10 - Teste não-paramétrico comparação da média da Satisfação no CPOS ..	Apd E-3

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Taxonomia das teorias da Motivação	8
Tabela 2 - Quadro de variáveis e indicadores.....	15
Tabela 3 - Caracterização da amostra.....	27
Tabela 4 - Percentagem da Amostra relativamente à População Alvo.....	28
Tabela 5 - Consistência interna da variável dependente Motivação	29
Tabela 6 - Consistência interna dos fatores da Motivação	29
Tabela 7 - Consistência interna individualizada da variável da Motivação	32
Tabela 8 - Consistência interna da variável dependente Satisfação	33
Tabela 9 - Consistência interna dos fatores da Satisfação	33



Tabela 10 - Consistência interna individualizada da Satisfação.....	34
Tabela 11 - Média da variável dependente Motivação.....	35
Tabela 12 - Média da variável Desmotivação	37
Tabela 13 - Média da variável dependente Satisfação	38
Tabela 14 - Média da importância de cada fator relacionado com a Satisfação	39
Tabela 15 - ANOVA para Média Motivação do CPOG.....	42
Tabela 16 - Matriz de correlações entre as variáveis dependentes Motivação e Satisfação	43
Tabela 17 - Matriz de correlações entre a variável dependente Satisfação e a Desmotivação	44
Tabela 18 - Variância total explicada da Motivação	Apd B-1
Tabela 19 - Matriz dos fatores rotativa Motivação	Apd B-1
Tabela 20 - - Variância total explicada da Satisfação	Apd B-2
Tabela 21- Matriz dos fatores rotativa Satisfação	Apd B-3
Tabela 22 - Consistência interna individualizada da Motivação (Inicial)	Apd C-1
Tabela 23 - Consistência interna individualizada da Satisfação (Inicial).....	Apd C-2
Tabela 24 - Quadro das médias relacionadas com variável dependente Motivação (Ano letivo).....	Apd D-1
Tabela 25 - Quadro de estatística descritiva do CPOG e CEMC (Motivação)	Apd D-1
Tabela 26 – Teste média Motivação (CPOG)	Apd D-2
Tabela 27 – Teste média Motivação (CEMC).....	Apd D-2
Tabela 28 – Teste média Motivação (CPOS)	Apd D-2
Tabela 29 – Teste média Motivação entre cursos.....	Apd D-2
Tabela 30 – Teste média Motivação CPOS Exército	Apd D-3
Tabela 31 - Quadro das médias relacionadas com variável dependente Satisfação (Ano letivo).....	Apd E-1
Tabela 32 - Comparação média da Satisfação entre ramos (CPOG).....	Apd E-1
Tabela 33 - Comparação média da Satisfação entre ramos (CEMC)	Apd E-1
Tabela 34 – Teste média Satisfação (CPOG)	Apd E-2
Tabela 35 – Teste média Satisfação (CEMC)	Apd E-2
Tabela 36 – Teste média Satisfação (CPOS).....	Apd E-2
Tabela 37 - Teste média Satisfação entre cursos	Apd E-2
Tabela 38 - Matriz correlações entre os fatores da Motivação e da Satisfação.....	Apd G-1



Resumo

Tendo como objeto de estudo a identificação dos fatores da Motivação e Satisfação dos discentes do Curso de Promoção a Oficial General, Curso de Estado-Maior Conjunto e Curso de Promoção a Oficial Superior, pretende-se com esta investigação, identificar as medidas a implementar para o seu aumento, tendo em consideração as especificidades de cada curso e o ramo das Forças Armadas e/ou Guarda Nacional Republicana a que pertencem os discentes. Apoiando a consecução deste objetivo, foi construído e aplicado um questionário à população alvo.

Assim, constatou-se que a componente Desenvolvimento pessoal da Motivação, relacionada com a vontade e o desejo de querer aprender, constitui-se o principal fator motivador, com os discentes do Exército e do Curso de Estado-Maior Conjunto a apresentarem os maiores índices motivacionais.

Relativamente à Satisfação, constatou-se que as principais (importantes) causas de satisfação são a Qualidade dos docentes e os Conteúdos programáticos/metodologia, ainda que não constituindo as causas com as quais os discentes demonstram maior satisfação. O Curso de Promoção a Oficial Superior, com foco nos ramos da Força Aérea e Marinha, representa os discentes menos satisfeitos.

Decorrente dos resultados conclui-se então, da necessidade de implementar medidas diretamente relacionadas com o processo de aprendizagem para aumento da Motivação e Satisfação dos discentes do Instituto Universitário Militar. Igualmente, verificou-se a influência nessas variáveis, da diferente valorização dos cursos em estudo por parte dos Ramos.

Palavras-chave: Causas de satisfação, Desmotivação, Fatores motivadores, Motivação e Satisfação.



Abstract

With the research object of study, the identification of Motivation factors and Satisfaction of students of Flag Officers Course, Joint Staff Course and Field Grade Officers Course, it is intended, identify the measures to be implemented to its increase, taking into account the specificities of each course and the branch of the armed forces and / or Republican National Guard that belong the various students. To achieve this objective, it was constructed and applied a questionnaire to the target population.

Thus, it was found that the Personal Development component of Motivation related to the will and desire to want to learn, it constitutes the main motivating factor, with the students of the Army and the Joint Staff Course to present the greatest motivational indexes.

Regarding to Satisfaction, it was found that the key (important) satisfaction causes are the quality of teachers and programmatic contents / methodology, although not constituting the causes with which students demonstrate greater satisfaction. Highlights the less satisfaction between students of Field Grade Officers Course, with focus on the branches of the Air Force and Navy.

Due to the results it is concluded then, the need to implement measures directly related to the learning process for increasing student Motivation and Satisfaction, and its influence by the different valuation by each branch.

Keywords: *Causes of satisfaction, Demotivation, Motivating factors, Motivation and Satisfaction.*



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

ADMIL – Administração Militar
ANOVA – Análise de Variância
ART - Artilharia
CALM – Contra-Almirante
CAV - Cavalaria
CBMUS – Chefes de banda de música
CEMC – Curso de Estado-Maior Conjunto
CPm – Conteúdos programáticos
CPMet – Conteúdos programáticos/metodologia
CPOG – Curso de Promoção a Oficial General
CPOS – Curso de Promoção a Oficial Superior
DENT – Medicina Dentária
DesPess – Desenvolvimento Pessoal
EMFAR - Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EMGNR - Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana
ENG - Engenharia
FARM - Farmácia
FFAA – Forças Armadas
GNR – Guarda Nacional Republicana
H - Hipótese
INF - Infantaria
IUM – Instituto Universitário Militar
KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin*
MAT - Material
MED - Medicina
Met - Metodologia
OE – Objetivo Específico
Pmf - Potencial Motivador de determinada Função
QC – Questão Central
QCTE – Qualidade das condições de trabalho/estudo
QD – Questão Derivada



QDoc – Qualidade dos docentes

QSI – Questionário de Satisfação Interna

RAM - Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha

RAMME - Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército

RAMMGNR - Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana

REAMMFA - Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea

SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*

TEDT – Técnico de enfermagem e diagnóstico e terapêutica

TEXPTM – Técnico de exploração de transmissões

TM - Transmissões

TMANMAT – Técnicos de manutenção de material

TMANTM – Técnicos de manutenção de transmissões

TPESSECR – Técnicos de pessoal e secretariado

TS – Técnico de saúde

TTRANS – Técnicos de transportes

VET – Medicina veterinária



Introdução

Considerando que estar motivado significa uma pessoa sentir desejo ou ser movida a fazer algo; e estar satisfeito, significa uma pessoa sentir emoções positivas relativamente a algo; a avaliação e posterior manutenção e/ou aumento das duas variáveis - Motivação e Satisfação, relativamente aos elementos que interagem com qualquer organização, sejam eles, produtores ou utilizadores, apresenta-se assim, como um desiderato a atingir, a fim do seu sucesso.

A correlação entre as variáveis Motivação, Satisfação e a variável de Desempenho tem sido temática de muitos dos estudos existentes no âmbito do Comportamento Organizacional. Apesar de considerada um mito por alguns investigadores, com maior grau de incidência na correlação Satisfação e Desempenho, foi corroborada recentemente com um conjunto de 300 estudos que sugerem a existência de uma forte correlação entre as variáveis supracitadas (Robbins e Judge, 2013).

Assim, tendo o Instituto Universitário Militar (IUM) como missão a valorização das pessoas e o conhecimento no âmbito da Segurança e Defesa, através da ação formativa dos oficiais das Forças Armadas (FFAA) e Guarda Nacional Republicana (GNR) (IESM s.d.), a avaliação do desempenho dos seus discentes, constitui uma métrica da medida da eficácia dessa ação. Por conseguinte, o aumento da Motivação e Satisfação destes constitui-se como um importante fator na prossecução da procura do seu aumento de desempenho académico, com possíveis futuras repercussões positivas nos seus desempenhos profissionais, no seio das próprias FFAA e GNR.

A validar esta ideia, encontra-se o número de estudos existentes relacionados com a avaliação da Satisfação e, em menor número, da Motivação, ambos em contexto de ensino, dos quais os estudos realizados por Rego e Leite (2003), Afzal, et al.(2010), Solinas, et al.(2012) e Giraldo-O'Meara, Marin-Garcia e Martinez-Gomez (2014) são apenas alguns exemplos. Salienta-se igualmente o facto, do conceito de Motivação ser referido por Vallerand, et al. (1992, p. 1004), como o mais importante conceito psicológico ao nível do ensino.

Deste modo, tendo como base a temática da presente investigação, esta terá como seu objeto de estudo a identificação dos fatores de Motivação e Satisfação dos discentes do Curso de Promoção a Oficial General (CPOG), do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) e do Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) do IUM. Este será então delimitado em termos do conteúdo, ao estudo das variáveis da Motivação e Satisfação em



contexto de ensino universitário militar; em termos espaciais, ao estudo dos discentes do CPOG, CEMC e CPOS do IUM; e, em termos temporais, ao estudo dos cursos supracitados no que respeita aos anos letivos 2014/15 e 2015/16. Esta delimitação temporal circunscreve em si, a natureza temporal dos conceitos Motivação e Satisfação associada aos objetos/condições/resultados existentes em determinado momento, assim como da crescente dificuldade de obter respostas de cursos mais afastados temporalmente.

Pretende-se com a investigação, identificar as medidas a implementar para aumento da Motivação e Satisfação dos discentes do CPOG, CEMC e CPOS do IUM, tendo em consideração as especificidades de cada curso e o ramo das FFAA e/ou GNR a que pertencem. Em concordância com este objetivo geral, consideram-se como objetivos específicos (OE), os dois objetivos seguidamente apresentados:

OE1 - Caraterizar os fatores da Motivação dos discentes do CPOG, CEMC e CPOS do IUM, tendo em consideração as especificidades de cada curso e o ramo das FFAA e/ou GNR a que pertencem;

OE2 - Caraterizar os fatores da Satisfação dos discentes do CPOG, CEMC e CPOS do IUM, tendo em consideração as especificidades de cada curso e o ramo das FFAA e/ou GNR a que pertencem.

Desta forma, decorrente da análise de leituras exploratórias, propõe-se como questão central (QC), ou também designada questão de partida, e à qual se pretende responder com a realização da investigação, a seguinte:

QC - Quais as medidas que devem ser implementadas pelo IUM a fim do aumento da Motivação e Satisfação dos discentes do CPOG, CEMC e CPOS, tendo em consideração as especificidades de cada curso e o ramo das FFAA e/ou GNR a que pertencem?

Concorrendo para a sua possível resposta, foram elencadas três questões derivadas (QD), para as quais foram levantadas hipóteses (H), ambas, igualmente decorrentes da breve revisão da literatura já realizada:

QD1 - Quais as diferenças em termos da Motivação entre os discentes do CPOG, CEMC e CPOS do IUM?

H1.1 – Os discentes da Marinha e da Força Aérea apresentam, em termos gerais, os menores níveis de Motivação no que concerne ao CEMC e CPOS do IUM;

H1.2 - O nível de Motivação no que respeita ao CPOG, é uniforme em termos dos ramos das FFAA;



H1.3 – Os fatores Poder e Desenvolvimento pessoal são os dois principais fatores da Motivação dos discentes do CPOG, CEMC e CPOS do IUM.

QD2 - Quais as diferenças em termos da Satisfação entre os discentes do CPOG, CEMC e CPOS do IUM?

H2.1 - O nível da Satisfação é uniforme entre os ramos das FFAA e GNR em termos do CPOG e CEMC;

H2.2 – Os fatores Qualidade dos docentes e Conteúdos programáticos/metodologia são os dois mais importantes fatores da Satisfação dos discentes do CPOG, CEMC e CPOS.

QD3 - No âmbito do contexto do ensino militar e dos discentes do CPOG, CEMC e CPOS do IUM, terão as variáveis Motivação e Satisfação alguma correlação entre si?

H3 – As variáveis Motivação e Satisfação estão correlacionadas entre si.

Para sustentar o raciocínio e como percurso metodológico, ir-se-á utilizar o método hipotético-dedutivo, segundo uma estratégia mista, mas com predomínio quantitativo. Por conseguinte, a investigação apresenta como seu principal instrumento, a aplicação de um questionário aos discentes do CPOG, CEMC e CPOS dos anos letivos 2014/15 e 2015/16, que se procura complementar com a realização de entrevistas, com o intuito de avaliar a perceção da temática por parte da estrutura superior do IUM, e discutir eventuais medidas a implementar para aumento da Motivação e Satisfação dos discentes.

Relativamente ao desenho da pesquisa, será utilizado o estudo de caso, na caracterização da Motivação e Satisfação dos discentes do CPOG, CEMC e CPOS do IUM.

Em termos de estrutura, o presente trabalho inicia-se com a atual Introdução. Seguidamente são apresentados três capítulos, onde será realizada a revisão da literatura, a construção do questionário e a análise dos dados provenientes do mesmo, e termina com uma conclusão.

No Capítulo 1 - **Enquadramento Teórico e Modelo de Análise** - procura-se fazer uma revisão da literatura existente e que aborda a temática da Motivação e Satisfação; a definição do modelo de análise, através da caracterização dos ramos das FFAA e GNR, tendo como focos desta, o impacto do CPOG, CEMC e CPOS na carreira dos diversos discentes pertencentes aos mesmos, bem como a própria caracterização dos cursos supracitados; terminando-se com a descrição da metodologia utilizada no apoio à investigação.

No Capítulo 2 - **Instrumentos de Investigação** - aborda-se os instrumentos utilizados para a concretização da investigação, nomeadamente, a construção do



questionário e o processo de tratamento estatístico a que os dados provenientes do mesmo serão sujeitos.

No Capítulo 3 - **Análise e discussão dos dados – Verificação de hipóteses** - faremos o tratamento estatístico dos dados recolhidos e sua posterior análise, procurando dar resposta às três questões derivadas elencadas através do teste das hipóteses formuladas.

Por fim, nas Conclusões, responde-se à questão central, referindo-se igualmente, possíveis limitações do trabalho e recomendações para futuras investigações.



1. Enquadramento Teórico e Modelo de Análise

De forma a facilitar a compreensão e estabelecer um padrão comum de referência para todo o leitor, o ponto de partida da presente investigação é o seu enquadramento concetual. Assim, decorrente da revisão da literatura realizada, inicia-se este capítulo com a definição dos conceitos Motivação e Satisfação, que são a base da investigação, assim como algumas das suas teorias.

1.1. Enquadramento concetual: Revisão da literatura

1.1.1. Motivação: conceitos e teorias

Neste âmbito, Ryan e Deci (2000, p. 54) começam por referir que uma pessoa motivada é alguém que sente uma energia, um estímulo na prossecução de um determinado fim, enquanto por oposição, uma pessoa desmotivada é alguém que não sente nenhum ímpeto ou inspiração para agir. É subjacente a esta ideia, que as organizações procuram constantemente adotar políticas organizacionais com o objetivo de aumentar a Motivação dos seus colaboradores. Assim, da conjugação das duas ideias, os autores referem que a Motivação dificilmente é um fenómeno unitário, mas sim, um fenómeno que varia de indivíduo para indivíduo, não apenas na quantidade, mas igualmente no tipo de Motivação.

No seguimento do argumento, Cunha, et al. (2007, p. 154) referem que a definição do conceito Motivação, dada a sua abrangência, não é uma tarefa fácil, existindo uma miríade de possíveis definições. Contudo, decorrente da simples análise destas, constata-se a existência de um ponto comum, a presença de quatro elementos chave: a estimulação, compreendida como as forças energéticas responsáveis pela realização do esforço ou comportamento motivado; a intensidade, que descreve o grau/valor dessas forças energéticas; a direção, que responde ao para onde é canalizado esse esforço ou comportamento motivado; e, a persistência, compreendida como o tempo de duração do esforço ou comportamento motivado (Cunha, et al., 2007, p. 154; Robbins e Judge, 2013, p. 202).

Tendo em consideração esses elementos chave, uma possível definição de Motivação é a descrita por Robbins e Judge (2013, p. 202), que definem Motivação como «a intensidade, direção e persistência do esforço de um indivíduo para alcançar um determinado objetivo».

Igualmente, da presença desses quatro elementos chave, com destaque para a estimulação ou esforço, depreende-se da possível existência de diferentes fontes de Motivação.



Deste modo, Deci, et al. (1991, p. 328), de acordo com a Teoria da Autodeterminação, referem que a Motivação pode ser dividida em dois tipos: a motivação intrínseca, na qual a fonte de motivação é interna, referindo-se no contexto do ensino, por exemplo, ao entusiasmo, prazer, satisfação que a aprendizagem provoca num indivíduo, podendo o mesmo ser proveniente do interesse inerente pela matéria ou do desejo de atingir as suas metas pessoais; e, a motivação extrínseca, na qual os comportamentos motivados são provenientes de fonte externa, na procura da obtenção de uma determinada recompensa ou do evitar uma determinada punição, e que é caracterizada por alguns estudos, como «uma forma pálida e empobrecida (mesmo que poderosa) de motivação, que contrasta com a motivação intrínseca» (Ryan e Deci, 2000, p. 55), contribuindo, inclusive, para a diminuição desta.

Destaca-se o facto da motivação intrínseca ter emergido como um importante fator educacional, conforme já descrito, que pode ser catalisado ou prejudicado pelas práticas de pais, professores (Ryan e Deci, 2000, p. 55), mas que tem tendência a tornar-se cada vez mais fraco à medida que o indivíduo vai-se tornando adulto e evoluindo nos estudos. Em virtude das maiores exigências sociais, da necessidade de assumirem-se maiores responsabilidades individuais à medida do desenvolvimento humano, a combinação da motivação intrínseca com a procura da consecução de metas extrínsecas, torna-se cada vez mais um padrão (Ryan e Deci, 2000, p. 60).

É neste espaço, ou seja, na consciência da impossibilidade da existência da motivação intrínseca relativamente a todas as circunstâncias da vida, que ganha prevalência a motivação extrínseca, caracterizada pela Teoria da Autodeterminação em diferentes formas consoante a perceção do locus de causalidade, isto é, o grau de autonomia do fator da Motivação é mais externo ou interno. Assim, esta é dividida em regulação externa, introjeção, identificação e integração (Ryan e Deci, 2000, pp. 60-65). As duas primeiras exercem a regulação do comportamento motivado de forma controlada, sendo na regulação externa o comportamento motivado por razões exteriores, tais como a existência de uma recompensa, e, na introjeção, regulada por pressões externas, como por exemplo, em contexto de ensino, um aluno tirar boas notas para não desapontar os pais; por sua vez, as duas últimas, identificação e integração, regulam o comportamento motivado de forma autónoma, sendo que na identificação, o comportamento é motivado pelas perceções que o indivíduo tem dos bons resultados que podem advir da sua execução, e, na integração, este é motivado por valores, interesses do próprio indivíduo, e por isso, considerada muito próxima da motivação intrínseca (Cordeiro, 2010, pp. 37-38).

Salienta-se também o facto, de alguns autores apresentarem igualmente uma divisão em termos da motivação intrínseca, referindo a existência de três tipos: motivação intrínseca para o saber, que compreende o prazer, a satisfação para aprender; motivação intrínseca para a realização, que compreende o prazer, a satisfação pela realização de algo; e, a motivação intrínseca para a realização de experiências estimulantes, que compreende o prazer, a satisfação, a sensação decorrente da realização dessas experiências (Vallerand, et al., 1992, pp. 1005-1006; Campos e Ramos, 2011, pp. 125-126).

Assim sendo, constata-se o facto da Motivação em contexto de ensino estar diretamente relacionada com o desejo de querer aprender, ganhar competências, gostar de cumprir corretamente as mais diversas tarefas, quer pelo seu simples prazer, motivação intrínseca, quer na perspetiva de obter uma recompensa futura ou evitar uma punição, motivação extrínseca.

Decorrente do referido, na figura 1 apresenta-se a taxonomia da motivação humana descrita por Richard Ryan e Edward Deci.

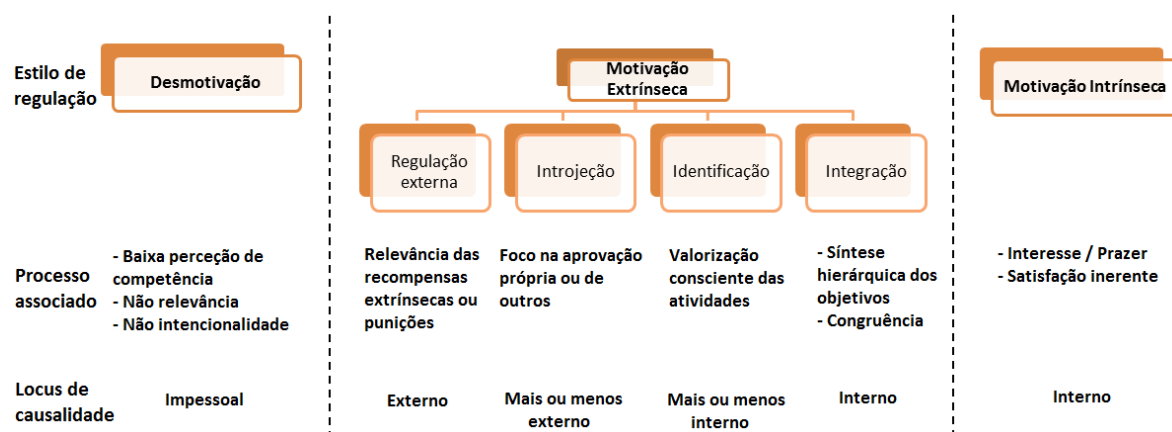


Figura 1 - Taxonomia da motivação humana

Fonte: Adaptado de Ryan e Deci (2000, p. 61)

Porém, para além da referida Teoria da Autodeterminação, existe um conjunto de outras teorias/abordagens que procuram dar resposta à problemática da Motivação, ou seja, o que motiva as pessoas, como se desenrola o processo de Motivação, entre outras, ainda que muitas das vezes, descritas no contexto do Comportamento Organizacional. Contudo, refere-se que a analogia entre o contexto organizacional e o contexto do ensino tem sido recorrente nos últimos anos e com resultados de sucesso (Giraldo-O'Meara, Marin-Garcia e Martinez-Gomez, 2014, p. 73). De forma a apoiar esta analogia, na descrição das diferentes teorias ir-se-á recorrer, sempre que possível, a exemplos no contexto do ensino.



Neste âmbito, Cunha, et al. (2007, p. 155) apresentam uma proposta de taxonomia dessas teorias conforme apresentado na tabela 1. Estes dividem as diversas teorias em Teorias de Conteúdo, que abordam o estudo dos fatores motivadores, e Teorias de Processo, que analisam o processo de Motivação, por um lado; e em Teorias Gerais, respeitantes à motivação humana, e Teorias Organizacionais, que incidem diretamente sobre o Comportamento Organizacional, os conteúdos de trabalho, por outro.

No entanto, face ao objeto e objetivos do nosso estudo, vamos apenas debruçar-nos na análise das Teorias de Conteúdo, designadamente, a Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria ERG, a Teoria Bifatorial, a Teorias dos Motivos e a Teoria das Características da Função, de forma a identificarmos os principais fatores motivadores a considerar na avaliação da Motivação dos discentes do IUM.

Tabela 1 - Taxonomia das teorias da Motivação

	Teorias Gerais	Teorias Organizacionais
Teorias de Conteúdo	<ul style="list-style-type: none">• Hierarquia das necessidades• Teoria ERG• Teoria dos Motivos	<ul style="list-style-type: none">• Teoria bifatorial• Teoria das características da função
Teorias de Processo	<ul style="list-style-type: none">• Equidade• Modificação do comportamento organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Definição de objetivos• Expetativas• Teoria da avaliação cognitiva

Fonte: Cunha, et al. (2007, p. 156)

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (Pirâmide de Maslow) refere que dentro de cada Homem existe uma hierarquia de cinco necessidades, descritas da base da pirâmide para o topo, como necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização, figura 2, segundo a qual, as necessidades não satisfeitas são o fator motivador. Isto é, embora a satisfação plena de cada necessidade seja difícil de conseguir, existe um nível a partir do qual um Homem sente-se realizado, e não mais essa necessidade acrescenta qualquer tipo de Motivação, tornando as necessidades do nível imediatamente acima dominantes, ou seja, o fator motivador.

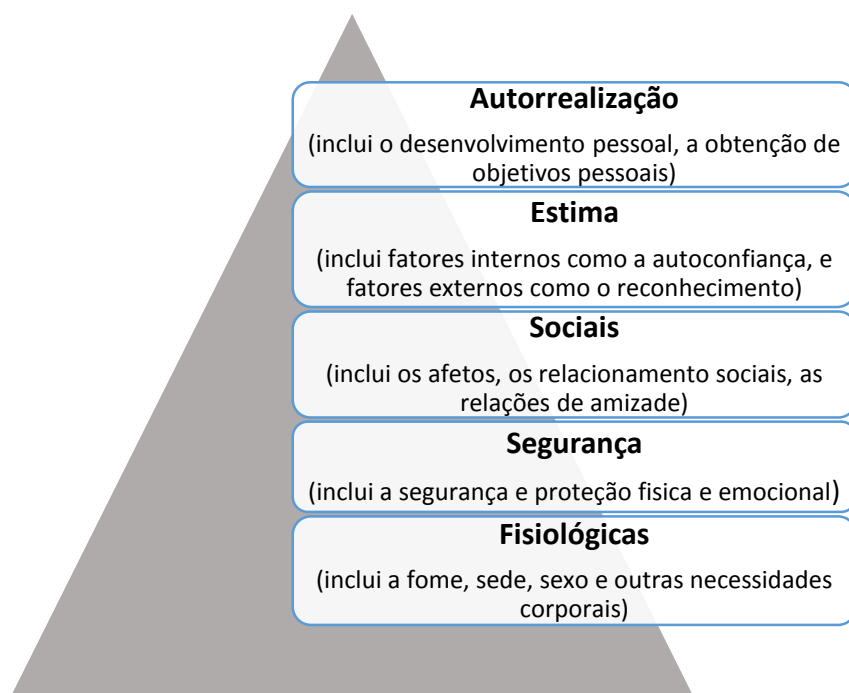


Figura 2 - Pirâmide de Maslow

Fonte: Adaptado de Cunha, et al. (2007, pp. 156-158), e, Robbins e Judge (2013, pp. 203-204)

Desta forma, para se motivar alguém segundo a presente teoria, deve-se primeiramente avaliar as suas necessidades, e do resultado, “alimentar” a primeira necessidade não satisfeita antes de passar para as necessidades do nível imediatamente superior.

Salienta-se de igual modo o facto, das duas primeiras necessidades, a necessidade fisiológica e necessidade de segurança, serem denominadas segundo a teoria, de necessidades de ordem baixa, em virtude de compreenderem necessidades predominantemente satisfeitas externamente; ao contrário, as três necessidades superiores, necessidade social, necessidade de estima e a necessidade de autorrealização, denominadas de necessidades de elevada ordem, correspondem a necessidades predominantemente satisfeitas internamente, ou seja, por fatores internos ao próprio indivíduo (Cunha, et al., 2007, pp. 156-158; Saif, et al., 2012, pp. 1384-1385; Robbins e Judge, 2013, pp. 203-204).

Outra possível teoria para explicação dos fatores motivadores é a Teoria ERG de Clayton Alderfer, que pode ser descrita como uma variação da Hierarquia das Necessidades de Maslow (Cunha, et al., 2007, p. 158; Caulton, 2012, p. 2; Saif, et al., 2012, p. 1388).

A Teoria ERG faz uma “arrumação” das necessidades definidas pela Teoria da Hierarquia das Necessidades em três agrupamentos cujas iniciais da designação de cada agrupamento dão nome à teoria, ou seja, necessidades de Existência (incorpora as



necessidades fisiológicas e de segurança), Relacionamento (incorpora as necessidades sociais e de estima) e Crescimento (incorpora as necessidades de autorrealização).

De forma similar à Teoria da Hierarquia das Necessidades, esta refere que as necessidades não satisfeitas são o fator motivador. Contudo, a Teoria ERG, em contraposição com a anterior, contempla um processo não estanque, referindo que é possível um indivíduo simultaneamente, sentir-se motivado por necessidades de níveis diferentes, ou mesmo, um indivíduo ter de regressar a necessidades de níveis inferiores.

Outra das possíveis teorias segundo o critério das Teorias de Conteúdo e a última em termos das Teorias Gerais é a Teoria dos Motivos de David C. McClelland (Rego, 1998, pp. 635-637; Rego e Leite, 2003, pp. 185-186; Cunha, et al., 2007, pp. 158-160; Saif, et al., 2012, p. 1387; Robbins e Judge, 2013, pp. 207-208). A Teoria dos Motivos refere as necessidades do Sucesso, do Poder e da Afiliação como principais fatores motivadores do comportamento humano.

Assim, de acordo com esta teoria, um indivíduo motivado pelo Sucesso, anseia atingir metas elevadas, mas realistas e com riscos moderados; gosta de obter o *feedback* do seu desempenho de forma a aumentar o mesmo; de tomar a iniciativa. Segundo Rego (1998, p. 635), o motivo do Sucesso surge em termos do contexto do ensino universitário, muito relacionado com o desejo do aluno obter *feedback* do seu trabalho.

Por sua vez, um indivíduo motivado pelo Poder, procura o prestígio; tomar posições de liderança; de fazer os outros terem comportamentos que de outra forma não o teriam; de causar impacto; ganhar prestígio entre os seus pares.

Por último, no que respeita à Afiliação, a Teoria dos Motivos refere que um indivíduo motivado por este fator procura o estabelecimento de relações interpessoais; de agir de forma amigável e cooperativa; atribui maior importância às pessoas do que às tarefas.

No que respeita agora às Teorias Organizacionais e Teorias de Conteúdo, inicia-se a análise pela Teoria Bifatorial de Frederick Herzberg (Cunha, et al., 2007, pp. 161-163; Saif, et al., 2012, p. 1386; Robbins e Judge, 2013, pp. 205-207).

A Teoria Bifatorial ou igualmente designada de Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg apresenta como sua ideia central, que o Homem tem dois grandes tipos de necessidades: o grupo das necessidades motivadoras ou fatores motivadores, extrínsecos ao trabalho e que tendem a gerar crescimento e desenvolvimento pessoal; e, o grupo dos fatores higiénicos, intrínsecos ao trabalho, que estando presentes evitam as atitudes negativas, mas, no entanto, não provocam atitudes positivas.

Assim, segundo esta teoria, fatores como o sentimento de realização, o reconhecimento, o trabalho variado e desafiante, e o desenvolvimento pessoal, constituem-se como fatores motivadores do comportamento humano; enquanto fatores como o relacionamento com o chefe e colegas de trabalho, o salário, as condições de trabalho, constituem-se como fatores higiênicos, ou seja, fatores que podem levar a uma não satisfação no trabalho.

De forma a traduzir o relacionamento das quatro teorias descritas, Cunha, et al. (2007, p. 163) construíram uma representação gráfica, que se julga de todo pertinente reproduzir na presente investigação e que demonstra o relacionamento entre essas, figura 3.



Figura 3 - Uma visão comparativa de quatro teorias motivacionais

Fonte: Adaptado de Cunha, et al. (2007, p. 163)

Como última teoria a abordar, refere-se a Teoria das Caraterísticas da Função de Hackman e Oldham, igualmente pertencente ao quadrante das Teorias organizacionais e Teorias de conteúdo (Cunha, et al., 2007, pp. 163-165).

A Teoria das Caraterísticas da Função tem como ideia central, a existência de um conjunto de caraterísticas inerentes a cada função que tendem a atuar como fonte de Motivação, motivação intrínseca de cada trabalhador. Essas caraterísticas são a variedade, a identidade, o significado, a autonomia e o *feedback*, que se relacionando entre si de acordo com a expressão matemática apresentada, permitem a determinação do potencial motivador de determinada função (Pmf):

$$Pmf = \frac{\text{variedade} + \text{identidade} + \text{significado}}{3} * \text{autonomia} * \text{feedback}$$



em que, variedade é compreendida como o grau de diferentes competências, conhecimentos e atividades exigidas por determinada função; identidade é descrita como o grau em que a realização de determinada função exige o comprometimento de uma unidade de trabalho; o significado traduz-se no impacto do trabalho produzido na vida dos outros, seja dentro ou fora da organização; a autonomia é entendida como o grau de independência para a execução de determinado trabalho, quer seja no planeamento ou na execução; e por fim, o *feedback* traduzido em termos da quantidade e qualidade da informação recebida, quer durante a execução de determinado trabalho, quer relativamente ao nível de desempenho alcançado.

Refere-se ainda a circunstância da teoria preconizar a relação das características da função, com os resultados do desempenho e a satisfação no trabalho.

1.1.2. Satisfação: conceitos e teorias

De forma similar ao conceito Motivação, também relativamente ao conceito Satisfação é fácil encontrar um número elevado de possíveis definições, apresentando subjacente, uma componente afetiva, relacionada com as emoções ou percepções, e, uma componente cognitiva, relacionada com as opiniões ou julgamentos (Cunha, et al., 2007, pp. 180-181; Giraldo-O'Meara, Marin-Garcia e Martinez-Gomez, 2014, pp. 74-75). Assim, uma das definições mais conhecidas do conceito Satisfação é a definição proposta por Locke, que refere a Satisfação como «um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho.» (Bussing, Bissels e Perrar, 1999, p. 1000; Cunha, et al., 2007, p. 180; Judge e Klinger, 2008, p. 394).

Contudo, salienta-se o facto da Satisfação enquanto processo, revelar uma tendência para a estabilidade, ou seja, baseado nos fatores cognitivos e afetivos implícitos ao conceito de Satisfação, cada indivíduo constrói o seu padrão de referência de Satisfação ajustado às possibilidades oferecidas pela situação real, ao qual regressa. Isto é, na situação do aumento da sua Satisfação em relação a alguém ou algo, esta tende a esgotar-se com o tempo, existindo um retorno ao padrão de referência (Cunha, et al., 2007, p. 180).

No que respeita às causas da satisfação, Cunha, et al. (2007, pp. 188-191) referem igualmente, que estas podem ser divididas em causas pessoais e causas organizacionais, referindo, no entanto, que as primeiras, apenas explicam moderadamente o fenómeno da Satisfação, devendo ser realizados novos estudos. Neste âmbito, os autores referem como possíveis causas pessoais, os fatores demográficos (e.g., o sexo e a idade) e as diferenças individuais (e.g., os afetos e o locus de controlo); e, como causas organizacionais, os fatores



relacionados com o trabalho (e.g., o salário, as condições de trabalho, a qualidade da chefia, as perspectivas de carreira, o trabalho em si mesmo).

Considerando o objeto de estudo da investigação, deverão ser entendidas como causas organizacionais, as condições/métodos de ensino, instalações escolares e de apoio, os docentes, entre outras. Isto é, considerando que a função primária dos discentes do IUM é a aprendizagem/ensino, as causas organizacionais a avaliar pelos mesmos e que interagem com a sua função, contemplam assim, o conjunto de condições necessárias à atividade de ensino.

Salienta-se igualmente, que apesar de ser comum o uso indiferenciado dos termos Motivação e Satisfação, os mesmos dizem respeito a conceitos diferentes, conforme exposto anteriormente, ainda que correlacionados, como foi possível constatar na descrição da Teoria Bifatorial e Teoria das Características da Função. Deste modo, de forma simplista, Cunha, et al. (2007, p. 179) distinguem Motivação e Satisfação, «dizendo que esta, tal como todas as outras atitudes face ao trabalho, diz respeito às avaliações/afetos sobre objetos/condições/resultados, ao passo que a motivação se refere ao desenvolvimento de comportamentos esforçados e persistentes no sentido de alcançar objetos/condições/resultados.».

1.2. Modelo de análise

1.2.1. Definição de variáveis, fatores e indicadores

Tendo em consideração o objeto de estudo e objetivo geral da investigação, definem-se desde logo como suas variáveis dependentes, os conceitos Motivação e Satisfação, respetivamente.

De forma a possibilitar o estudo destas, interessa então identificar os seus fatores ou componentes, ou seja, decomposições das variáveis dependentes.

Assim, no que concerne à variável dependente Motivação, estes consistem nos seus elementos de estimulação (fatores motivadores); e, no que respeita à variável dependente Satisfação, às possíveis causas organizacionais em contexto de ensino.

Neste âmbito, respeitante aos primeiros e decorrente do estudo de algumas das teorias da Motivação, das características da população alvo da investigação, tendo como focos as especificidades da carreira militar, nomeadamente, em termos do exercício de funções de comando, direção e chefia, e das próprias características inerentes ao processo de aprendizagem, logo definem-se como fatores da variável Motivação: o Poder, a Afiliação, o Desenvolvimento pessoal (DesPess) e o Reconhecimento.



Corroborando a nossa decisão, refere-se que os fatores Poder e Afiliação, constituem-se fatores motivadores já aplicados no estudo da avaliação da Motivação em contexto do ensino universitário por Rego (1998) e, Rego e Leite (2003).

Por sua vez, o fator DesPess, é de igual modo um fator normalmente englobado nos estudos de avaliação da Motivação, designadamente nas vertentes da orientação para o desempenho e na orientação para a aprendizagem, como é exemplo o estudo de Cordeiro (2010).

Por último, no que depreende ao fator Reconhecimento, associado a fatores externos, ao desejo de *feedback* pela realização das suas ações, que constitui similarmente um dos indicadores que caracteriza o fator motivador do Sucesso referido em termos da Teoria dos Motivos, este é alvo de avaliação, por exemplo, nos estudos de Rego (1998) e, Rego e Leite (2003).

Na tabela 2, descreve-se os argumentos da escolha de cada fator, consubstanciado nos seus próprios indicadores.

Respeitante aos fatores para estudo da variável dependente Satisfação, que devem refletir as causas organizacionais, decorrente da revisão da literatura e de alguns estudos relativos à avaliação da Satisfação em contexto de ensino, designadamente, os estudos de Solinas, et al. (2012), Ribeiro, Fernandes e Correia (2013), Giraldo-O'Meara, Marin-Garcia e Martinez-Gomez (2014), assim como a ferramenta *Student Satisfaction Inventory* de Noel-Levitz, e os próprios Questionários de Satisfação Interna (QSI) do IUM, foram selecionadas como tais, a Qualidade das condições de trabalho/estudo (QCTE), a Qualidade dos docentes (QDoc), os Conteúdos programáticos/metodologia (CPMet) e a Avaliação, que representam quatro áreas distintas e essenciais ao processo de aprendizagem.

A QCTE, entendida como as infraestruturas físicas e humanas de apoio indireto e transversal à ação de formação/aprendizagem; a QDoc, incluindo a capacidade pedagógica e comunicativa dos docentes; os CPMet, compreendendo os diversos fatores que interagem diretamente na ação de formação/aprendizagem, relacionados com as matérias lecionadas, a carga horária, os materiais de apoio disponibilizados pelos docentes; e, a Avaliação, relacionada com os métodos de avaliação.

Na tabela 2 apresentam-se igualmente o conjunto de indicadores relacionados com cada causa da satisfação.

De forma a permitir a caracterização das variáveis dependentes Motivação e Satisfação em relação aos diferentes cursos e ramo de origem dos vários discentes, foram também definidas um conjunto de variáveis contextuais, de igual modo descritas na tabela 2.

Tabela 2 - Quadro de variáveis e indicadores

Variável Dependente	Fatores/Componentes	Indicadores
Motivação	Poder	<ul style="list-style-type: none">• Indicador 1 - Desejo de assumir posições de liderança em grupos de trabalho;• Indicador 2 - Orientação para o prestígio, o desejo de no futuro ocupar um cargo importante/liderança (nacional e/ou estrangeiro).
	Afiliação	<ul style="list-style-type: none">• Indicador 1 - Oportunidades de fazer novas amizades e rever amigos;• Indicador 2 - Oportunidade de auxiliar os outros.
	Desenvolvimento Pessoal	<ul style="list-style-type: none">• Indicador 1 - Orientado para o Desempenho: Desejo de estar bem preparado para futuras funções;• Indicador 2 - Orientado para a Aprendizagem: Interesse pela aprendizagem de novas matérias (conhecimentos).
	Reconhecimento	<ul style="list-style-type: none">• Indicador 1 - Procura de feedback de forma a melhorar o desempenho;• Indicador 2 - Necessidade de ser reconhecido pelo seu trabalho.
Satisfação	Condições de trabalho/estudo	<ul style="list-style-type: none">• Limpeza das instalações;• Luminosidade e acústica das salas de aula;• Meios informáticos de apoio disponíveis;• Mobiliário;• Qualidade e disponibilidade dos recursos bibliotecários.
	Qualidade dos docentes	<ul style="list-style-type: none">• Interação docente-discente;• Capacidade de comunicação;• Grau de conhecimento do docente;• Capacidade do docente estimular a atenção dos discentes.
	Conteúdos programáticos /metodologia	<ul style="list-style-type: none">• Pertinência das matérias lecionadas;• Interesse individual pelas matérias lecionadas;• Metodologia de ensino (tipo de lições, qualidade dos documentos de apoio, carga horária).
	Avaliação	<ul style="list-style-type: none">• Resultados conseguidos;• Método de avaliação;• Transparência e equidade na avaliação.
Variáveis Contextuais		
<ul style="list-style-type: none">- Ramo (Marinha, Exército, Força Aérea ou GNR)- Curso (CPOG, CEMC ou CPOS)		

Fonte: Elaboração própria

1.2.2. Definição das hipóteses

Subjacente ao tema que se pretende estudar, revela-se importante a caracterização quer dos cursos em estudo, CPOG, CEMC e CPOS, quer a relevância dos cursos supracitados para os três ramos das FFAA e GNR, que encerram em si mesmo, especificidades diferentes. Para essa caracterização, apoiar-nos-emos em alguma da legislação enquadrante, designadamente, o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha (RAM), o Regulamento de Avaliação do



Mérito dos Militares do Exército (RAMME), o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea (REAMMFA), o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana (EMGNR) e o Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana (RAMMGNR).

Assim, a fim da sua caracterização, começa-se por referir, em termos de tipologias/modalidades¹, que o CPOG e CPOS caracterizam-se por ser cursos de promoção, que circunscrevem em si uma das condições específicas de promoção aos postos de Comodoro ou Brigadeiro-General e Capitão-Tenente ou Major, respetivamente, conforme n.º 1 do Art.º 200º do EMFAR para a situação dos três ramos das FFAA, e a alínea c) do n.º 1 do Art.º 128º do EMGNR para os militares da GNR. Salienta-se que o CPOG apenas compreende oficiais oriundos dos três ramos das FFAA, assim como oficiais de países amigos.

Por sua vez, o CEMC caracteriza-se por ser um curso de especialização, não circunscrevendo por isso qualquer condição de promoção, sendo que a sua frequência tem apresentado diferentes procedimentos por parte dos ramos das FFAA e GNR ao longo dos tempos.

Neste respeito, evidencia-se em termos da Marinha a adoção para o presente CEMC, CEMC 2015/16, de concurso interno para oferecimento dos militares interessados, de acordo com convite n.º 035/15 e referido no Anexo L da Ordem da Direção de Pessoal N.º 40 de 27fev15. Contudo, decorrente de entrevista com militares e discentes da Marinha, este não foi o procedimento adotado para o CEMC 2014/15, cuja nomeação teve por base a imposição de serviço.

No que concerne ao Exército, verifica-se que a frequência do CEMC apresenta como condição, a avaliação favorável no Curso de Estado-Maior do Exército do ano letivo anterior ao do CEMC a frequentar, tendo para frequência deste, o militar fazer o seu oferecimento por intermédio de concurso. Este foi o procedimento adotado para os dois CEMC em estudo.

Quanto à Força Aérea, decorrente de entrevista a militares e discentes deste ramo, os discentes do CEMC são nomeados por imposição de serviço, num processo similar ao adotado pela Marinha no âmbito do CEMC 2014/15. Refere-se que este foi o procedimento adotado nos dois CEMC, 2014/15 e 2015/16.

¹ O EMFAR refere a organização da formação em termos de “tipologias”, na qual inclui os cursos de promoção e os cursos de especialização, entre outros (Art.º 78º). Por sua vez, o EMGNR, descreve o sistema de formação da Guarda em termos de “modalidade”, incluindo os cursos de promoção e os cursos de especialização ou qualificação, entre outros (Art.º 146º).



Por último, no que concerne à GNR, verifica-se de forma similar ao procedimento da Marinha para o atual CEMC e em certa forma do Exército, a existência de concurso interno, conforme Mensagem n.º 1594 de 09jul15 da Direção de Recurso os Humanos da GNR, ao qual os militares interessados têm de fazer o seu oferecimento. Mais uma vez, decorrente de entrevista a militares e discentes, atestou-se que este foi o procedimento adotado nos dois anos letivos em estudo.

Assim, tendo subjacente as várias teorias da Motivação, considera-se que a diferença de tipologia/modalidade dos cursos em estudo pode ser catalisadora de motivações extrínsecas de diferentes graus.

Como segundo grande fator de caracterização, e com presumível influência na avaliação da Motivação e Satisfação, refere-se a idade e posto dos seus discentes (causas pessoais da Satisfação), com inerentes implicações em termos da experiência pessoal e profissional, ainda que no caso do CEMC e CPOS, essa diferença seja muito reduzida.

Neste âmbito, refere-se que o CPOG é constituído por discentes do posto Coronel ou Capitão-de-Mar-e-Guerra, com um mínimo de vinte e dois anos de carreira, de acordo com Art.º 199º e alínea a) do n.º 2 do Art.º 200º do EMFAR.

Por sua vez, o CEMC, por ser um curso de especialização e com díspares procedimentos de nomeação dos seus discentes por parte dos três ramos das FFAA e GNR, é frequentado, maioritariamente, por militares do posto Capitão-Tenente ou Major, ainda que possa incluir igualmente, militares do posto Capitão-de-Fragata ou Tenente-Coronel, nacionais ou estrangeiros, como no CEMC 2014/15 e 2015/16.

Por último, o CPOS é constituído, em termos nacionais, por oficiais dos três ramos das FFAA e GNR do posto 1º Tenente ou Capitão, com um mínimo de onze anos de carreira conforme Art.º 199º do EMFAR e Art.º 206º a 208º do EMGNR, respetivamente.

Outro importante fator a considerar, é a relevância dada por cada um dos ramos das FFAA e GNR aos cursos em estudo, em termos da sua consideração na avaliação do mérito dos militares.

Neste círculo, destaca-se a uniformidade em termos do CPOG, não existindo a sua referência em quaisquer dos Regulamentos de Avaliação do Mérito dos Militares. Contudo, quando analisados os mesmos documentos em termos do CEMC e CPOS, facilmente se constata diferenças, embora não entre todos os ramos.

Assim, refere-se que a Marinha e a Força Aérea continuam a não fazer referência explícita a qualquer um dos cursos, apenas referindo que estes, assim como outros cursos,



serão analisados na avaliação do mérito dos militares em termos da componente da formação, conforme Secção II do Capítulo III do RAM e Art.º 5º e Art.º 28º do REAMMFA.

Por sua vez, da análise do RAMME, constata-se que o Exército valoriza quantitativamente cada um dos cursos, CPOS e CEMC, ao nível da avaliação da componente formativa e inserida na fórmula geral da avaliação do mérito. Deste modo, a avaliação quantitativa obtida por cada militar do Exército no CPOS será multiplicada pelo coeficiente dois ou três no cálculo da média ponderada da componente formativa, consoante o militar está a ser avaliado para a promoção a Major ou Tenente-Coronel e Coronel, respetivamente, conforme Art.º 18º do RAMME. Quanto ao CEMC, independentemente da avaliação quantitativa obtida pelo militar, a avaliação favorável adiciona um valor à média ponderada da componente formativa na promoção a Tenente-Coronel ou Coronel, conforme subalínea i) da alínea b) do Art.º 18º do RAMME.

Finalmente, da análise do RAMMGNR, constata-se que a GNR à semelhança do Exército, valoriza quantitativamente a avaliação quantitativa obtida pelo militar durante o CPOS, multiplicando esta pelo coeficiente dois no cálculo da média ponderada da ação formativa, conforme n.º 3 do Art.º 17º e Quadro I do Anexo F do RAMMGNR. No que se refere ao CEMC, face a representar um curso de qualificação superior a 30 dias, a sua avaliação favorável adicionará o valor de 0,075 à média ponderada da componente formativa, de acordo com n.º 3 do Art.º 17º e Quadro II do Anexo F do RAMMGNR.

Decorrente do exposto, associado à revisão da literatura, definem-se como hipóteses relativas à QD1, as H1.1 e H1.2 que têm subjacentes a diferente relevância dada por cada ramo das FFAA e GNR aos cursos em estudo, e, a H1.3 que subentende as características da carreira militar, quer no desempenho de funções de comando, direção ou chefia, estado-maior, quer com o desejo de estar bem preparado para as missões a si atribuídas, ambas consideradas implícitas nos fatores do Poder e DesPess.

Relativamente à QD2, considerando que as principais causas da satisfação são as causas organizacionais, fatores externos aos discentes, mas cuja predisposição para tal é influenciada pelas causas pessoais, definem-se como suas hipóteses, a H2.1 e H2.2 e descritas na Introdução.

Finalmente, em relação à QD3, decorrente da relação explicitada entre os conceitos Motivação e Satisfação, por exemplo, pela Teoria Bifatorial e a Teoria das Características da Função, define-se como sua hipótese, H3, a existência de correlação entre as mesmas no âmbito do objeto de estudo.



A figura 4 representa de forma gráfica o modelo de análise descrito.

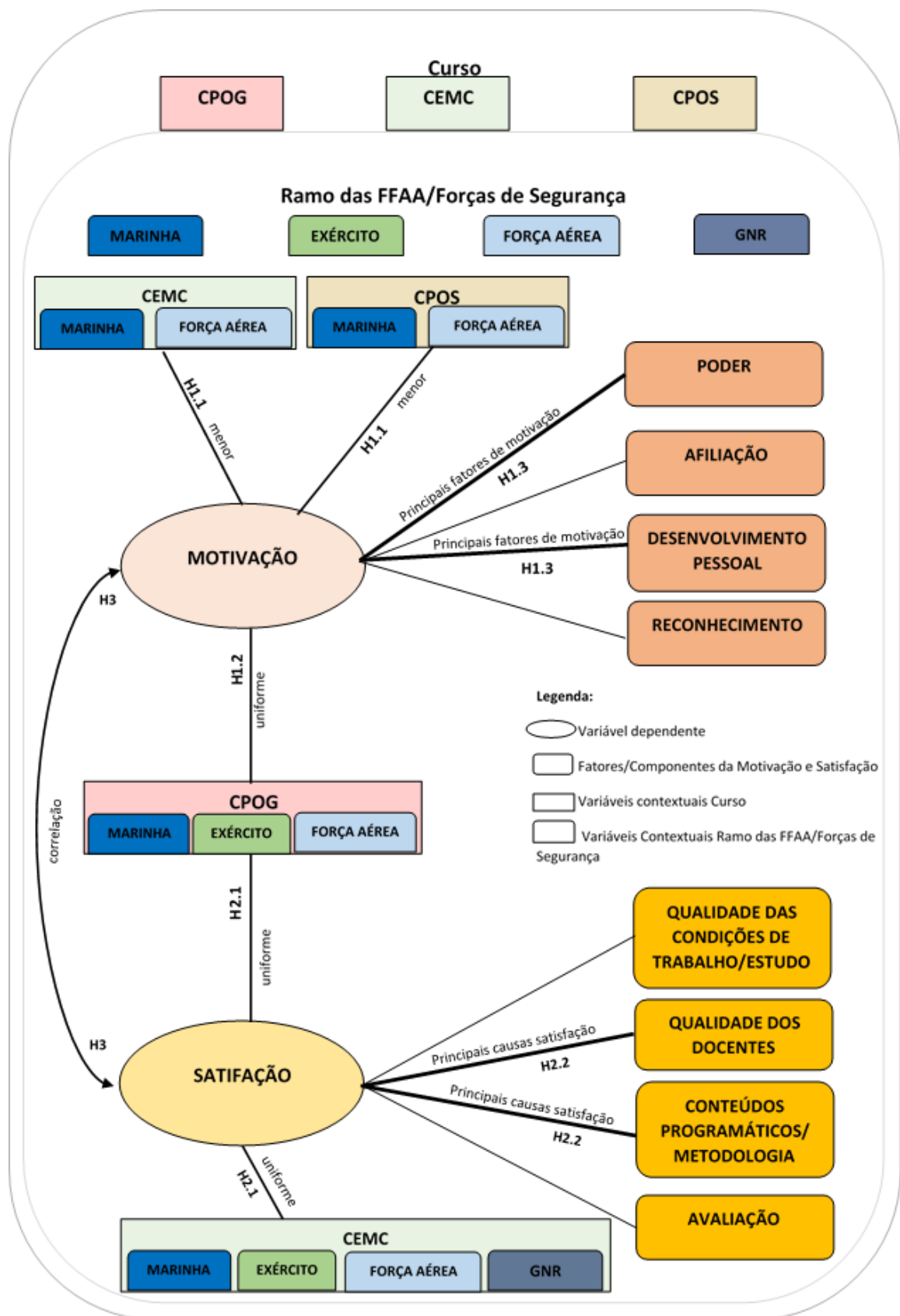


Figura 4 - Modelo de análise

Fonte: Elaboração própria



1.3. Metodologia

Tal como referido na Introdução, a presente investigação segue o raciocínio hipotético-dedutivo, que parte da análise da teoria geral, teorias da Motivação e Satisfação, para a formulação de hipóteses, que posteriormente se procuram validar por intermédio do instrumento do questionário, e consequentemente, deduzir possíveis políticas a implementar para aumento da Motivação e Satisfação dos discentes do IUM.

Desta forma, a fim da consecução dos objetivos definidos para a investigação, vai-se adotar uma estratégia mista, ainda que predominantemente quantitativa, apoiada como seu principal instrumento, na elaboração e posterior sujeição de um questionário à população alvo, ou seja, os discentes dos cursos em estudo e respeitante aos anos letivos 2014/15 e 2015/16. Neste âmbito, constitui-se como amostra, o total de respostas obtidas. Este questionário será complementado com a realização de entrevista ao Comando do IUM.

Por conseguinte, em termos do desenho de pesquisa, será adotado o estudo de caso, procurando-se obter a avaliação da Motivação e Satisfação dos discentes do CPOG, CEMC e CPOS do IUM.

A adoção pelo instrumento do questionário deveu-se essencialmente à elevada dimensão da população, que tornava de difícil prática a avaliação da Motivação e Satisfação dos discentes do IUM por outro instrumento, como por exemplo, a entrevista, e a facilidade e racionalidade obtida com aplicação do mesmo, decorrente do tratamento matemático dos seus dados.

O questionário, cuja construção será abordada no capítulo seguinte, para além de um conjunto de afirmações relacionadas com as variáveis dependentes Motivação e Satisfação, contempla igualmente duas questões abertas, a fim de permitir a cada inquirido, ou seja, discente, complementar a sua avaliação.

Por sua vez, o instrumento entrevista, realizada ao Comando do IUM, tem como intuito inferir da perceção deste sobre possíveis diferenças de Motivação e Satisfação entre os cursos em estudo e ramos das FFAA e GNR de proveniência dos vários discentes, bem como da definição de possíveis políticas para aumento das mesmas variáveis. Deste modo, com a aplicação desta ferramenta, procurar-se-á complementar as possíveis políticas decorrentes da análise do questionário.



2. Instrumentos de Investigação

Conforme referido anteriormente, o questionário consiste no principal instrumento a utilizar em apoio à presente investigação, que será complementado com a realização de uma entrevista ao Comando do IUM.

Desta forma, nos próximos pontos descreve-se o processo de construção do questionário, assim como as principais ferramentas estatísticas utilizadas na análise dos dados recolhidos com este.

2.1. Construção do questionário

Decorrente da revisão da literatura e da análise de alguns questionários existentes para avaliação da Motivação e Satisfação em contexto de ensino, alguns dos quais já referidos anteriormente, procedeu-se ao desenvolvimento de um único questionário, conforme Apêndice A, para avaliação das referidas variáveis em contexto de ensino universitário militar.

A escolha da construção de um questionário em detrimento da possível utilização de questionários já desenvolvidos e validados, ainda que tendo como sua principal base os mesmos, coincidiu com as duas maiores dificuldades tidas para a sua construção.

Assim, refere-se que o primeiro motivo dessa escolha residiu no facto da generalidade dos questionários realizarem a avaliação das variáveis Motivação e Satisfação de acordo com instrumentos diferentes. É exemplo, o IUM que apenas realiza um questionário relativo à Satisfação, o já referido QSI, e o questionário de Vallerand, et al. (1989) que apenas incide na avaliação da Motivação. Desta forma, uma das principais dificuldades encontradas na concretização desse objetivo incidiu na procura da construção de um único questionário, que englobasse a avaliação das duas variáveis dependentes em estudo, sem o tornar demasiado longo.

O segundo motivo resultou do facto dos questionários analisados em termos da avaliação da variável Motivação, serem de difícil aplicação direta no contexto do objeto de estudo, ou seja, CPOG, CEMC e CPOS. Deste modo, tornou-se necessário procurar adaptar e transformar os vários questionários existentes ao nosso objeto de estudo, de acordo com os fatores motivadores inicialmente definidos.

Estas mesmas dificuldades são corroboradas pelo facto da construção de um questionário consistir em si mesmo objeto de estudo de muitas investigações. No entanto, face aos motivos referidos, considerou-se esta opção a escolha mais válida, reconhecendo-



se desde o princípio, as limitações temporais para a sua construção, e suas possíveis debilidades.

Por conseguinte, tendo como referência os fatores e indicadores selecionados, tabela 2, decorrente da análise dos questionários de Vallerand, et al. (1989), Rego e Leite (2003), Adubeiro (2010), Afzal, et al. (2010), Cordeiro (2010), King (2013), Niculescu e Cosma (2013), Ribeiro, Fernandes e Correia (2013), Giraldo-O'Meara, Marin-Garcia e Martinez-Gomez (2014) e IESM (2015), procedeu-se a uma primeira listagem de possíveis afirmações, cujo julgamento de opinião permita a avaliação da Motivação e Satisfação.

Posteriormente, após análise de cada um dos grupos de afirmações em termos do seu agrupamento por similaridade e indicador para que concorre, incluindo a própria reformulação de algumas destas afirmações para o contexto do objeto de estudo, foi reduzida a listagem inicial, resultando assim, na construção do primeiro questionário.

Apesar de não ser um dos fatores selecionados, decorrente da contínua revisão de literatura e dos questionários analisados, julgou-se nesta fase de todo o interesse a integração de três afirmações que permitam a avaliação da ausência de vontade própria de agir por parte dos discentes, a denominada Desmotivação. Desta forma, pretende-se avaliar esta ausência em termos de duas situações distintas: o discente sentia-se motivado, mas com o tempo perdeu toda a vontade de agir; e, o discente está no curso por imposição.

Mais se refere, que a construção do questionário obedeceu em termos de forma, à integração de três blocos: o primeiro, relativo às variáveis contextuais; o segundo, constituído por um conjunto de afirmações situacionais para avaliação da variável dependente Motivação; e o terceiro, constituído por um conjunto de afirmações relativas à caracterização das causas de satisfação, para avaliação da variável dependente Satisfação.

O segundo e terceiro blocos foram construídos tendo por base a premissa da existência de duas afirmações por cada indicador relativo aos fatores da variável dependente Motivação, e de um conjunto variado de afirmações, tendo como referência os indicadores selecionados, no que concerne à variável dependente Satisfação, totalizando no mínimo, quatro afirmações para avaliação de cada um dos fatores da presente investigação. Estas afirmações foram igualmente intercaladas em termos de fator e indicador.

Para avaliação das diferentes afirmações foi utilizado uma escala de cinco graus, com diferentes interpretações. Assim, para avaliação das afirmações relativas à variável Motivação foi utilizada uma “escala de concordância” com os graus: “1-Não se aplica a mim”, “2-Aplica-se pouco a mim”, “3-Aplica-se moderadamente a mim”, “4-Aplica-se



muito a mim” e “5-Aplica-se totalmente a mim”, caracterizada pela presença de apenas valores positivos crescentes, em virtude das afirmações utilizadas compreenderem situações/contextos concretos de Motivação, para a qual poderão existir várias intensidades de motivação.

No que respeita à avaliação da variável Satisfação foi utilizada uma “escala de satisfação”, compreendendo os cinco graus seguintes: “1-Totalmente insatisfeito”, “2-Insatisfeito”, “3-Nem insatisfeito, nem satisfeito”, “4-Satisfeito” e “5-Totalmente satisfeito”, caracterizada por ser uma escala neutra com a existência de valores negativos e positivos, ou seja, respeitantes à avaliação do grau de insatisfação e satisfação respetivamente, em virtude de as afirmações utilizadas referirem-se a fatores/caraterísticas das causas organizacionais (aprendizagem) da satisfação.

Julgou-se de igual modo pertinente e essencial, face à H2.2 elencada e à correta caracterização da variável Satisfação, a inclusão no questionário de um conjunto de quatro afirmações que permitam a avaliação da importância das diferentes causas de satisfação. Para avaliação da importância das causas de satisfação, foi igualmente utilizado uma escala de cinco graus, uma “escala de importância”, que de forma similar à avaliação da Satisfação, caracteriza-se por ser uma escala neutra: “1-Nada importante”, “2-Pouco importante”, “3-Indiferente”, “4-Importante” e “5-Muito importante”.

Do cruzamento das duas escalas relativas à variável Satisfação, constata-se então, quais as causas de satisfação primordiais, ou seja, fator de maior ou menor satisfação e mais importantes.

Por sua vez, o primeiro bloco, contempla um conjunto de questões de escolha múltipla, relacionadas com as variáveis contextuais, de forma a permitir a identificação do curso, ano letivo e ramo a que o discente pertence ou pertenceu, e assim, permitir a posterior caracterização das variáveis Motivação e Satisfação por curso e ramo das FFAA e GNR. Refere-se ainda, que tendo presente as características de diferenciação entre cursos e relevância dada por cada ramo das FFAA e GNR, assim como a idade de cada discente, conforme descrito no final do capítulo anterior, ao qual se adiciona a perspetiva de carreira de acordo com o Art.º 214º do EMFAR, e as especificidades de cada Arma e Serviço, julga-se de todo pertinente a separação dentro do ramo do Exército e no CPOS, da caracterização



da Motivação e Satisfação entre os grupos: Armas, Administração Militar e Material²; Serviços de Saúde³; e, Quadros Técnicos⁴.

De forma a aferir da compreensão do questionário construído, apesar deste incidir em questionários validados, o mesmo foi submetido a um pré-teste dentro de uma amostra da população alvo constituída por oito discentes. Desta ação, decorrente dos comentários obtidos e da análise de consistência interna dos seus resultados com recurso à ferramenta informática IBM SPSS22 (*Statistical Package for Social Sciences*), resultou a alteração do texto referente a duas afirmações relacionadas com a avaliação dos fatores Poder e Recompensa, designadamente, as afirmações i. e l., respetivamente, e, a eliminação de uma das afirmações relacionadas com a variável Desmotivação.

Assim, para a situação do fator Poder, constatou-se que a consistência interna, segundo o coeficiente *Alfa de cronbach*⁵, para o seu indicador 1, que engloba as afirmações a. e i., apresentava uma situação fraca (0.573). Igualmente, foi referido por alguns discentes que constituíam a amostra, da dificuldade na compreensão da referida afirmação.

Respeitante ao fator Reconhecimento, verificou-se uma situação análoga no que se refere à avaliação do seu indicador 1, que engloba as afirmações c. e l. Quando avaliada a sua consistência interna, a mesma apresentava igualmente uma situação fraca (0.551), sendo referido por alguns discentes da amostra, dificuldades na compreensão da afirmação.

Relativamente à avaliação da variável Desmotivação, constatou-se que a mesma apresentava uma consistência interna de 0,103, ou seja, uma situação inaceitável, mas, quando eliminadas as respostas à sua afirmação q. o valor da mesma era de 0,857, ou seja, uma situação boa.

Decorrente destas alterações, resultou assim o questionário final, submetido para resposta aos vários discentes do CPOG, CEMC e CPOS dos anos letivos 2014/15 e 2015/16 através da aplicação informática *LimeSurvey* localizado no domínio informático do IUM.

² Conforme Art.º 214º do EMFAR: Infantaria (INF); Artilharia (ART); Cavalaria (CAV); Engenharia (ENG); Transmissões (TM); Administração Militar (ADMIL); e, Material (MAT).

³ Conforme Art.º 214º do EMFAR: Medicina (MED); Medicina dentária (DENT); Medicina veterinária (VET); e, Farmácia (FARM).

⁴ Conforme Art.º 214º do EMFAR: Técnico de saúde (TS) - antigo técnicos de enfermagem e diagnóstico e terapêutica (TEDT); Pessoal e secretariado (TPESSECR); Transportes (TTRANS); Técnicos de exploração de transmissões (TEXPTM); Manutenção de transmissões (TMANTM); Manutenção de material (TMANMAT); e, Chefes de banda de música (CBMUS).

⁵ Indicador que permite medir a fiabilidade entre respostas de um questionário: valores inferiores a 0,5 representam uma situação de consistência interna inaceitável; [0,50 - 0,60] - fraca; [0,60 - 0,70] - aceitável; [0,70 - 0,90] - boa; e, [0,90 - 1] - muito boa (Pereira e Patrício, 2013, pp. 115-116).



No que concerne ao instrumento da entrevista, esta apenas foi realizada após tratamento dos dados recolhidos através do questionário. Este facto permitiu assim, a confrontação do Comando do IUM com dados conclusivos da investigação.

2.2. Ferramentas de análise

Respeitante à análise dos dados obtidos da aplicação do questionário, utiliza-se um conjunto de ferramentas estatísticas, de modo a possibilitar a caracterização das variáveis dependentes Motivação e Satisfação dos discentes do CPOG, CEMC e CPOS, que se consubstanciam nos OE1 e OE2 da investigação. Assim, para a obtenção desse desiderato recorre-se às seguintes ferramentas:

- a) Análise de confiabilidade, de forma a aferir da consistência interna, da homogeneidade dos diferentes fatores e variáveis dependentes da investigação, permitindo desta forma, a avaliação do grau de confiança da informação obtida, ou seja, o teste de fiabilidade do questionário (Hill e Hill, 2002, pp. 141-149). Para a sua análise, utiliza-se o coeficiente *Alfa de cronbach*;
- b) Análise fatorial, para analisar a validade teórica do questionário em termos do conjunto de fatores que teoricamente representam a existência de pontos comuns entre os vários indicadores, e seu agrupamento;
- c) Análise de correlação, com recurso ao coeficiente de correlação de *Pearson*⁶, a fim do estudo da correlação entre as variáveis dependentes Motivação e Satisfação, e, cujos valores variam de -1 a +1 conforme a correlação entre variáveis seja em sentido contrário ou no mesmo sentido, respetivamente. Valor 0, significa ausência de correlação. Contudo, dado que a existência de correlação é um conceito demasiado lato, podendo esta existir em variadas situações, a mesma é normalmente apresentada conjuntamente com valores de significância, para a qual, valores com significância inferior a 0,05 representam situações de correlação significativa relativamente ao âmbito da análise;
- d) Estatística descritiva, para caracterizar a amostra, ou seja, o cálculo da média, desvio padrão referente a cada fator e variável dependente;
- e) Análise de variância (ANOVA)⁷, para a comparação das médias da Motivação e Satisfação em relação a cada um dos grupos em estudo, Cursos e Ramos, e

⁶ Conforme Martin e Bateson (1993, p. 144) valores do coeficiente de *Pearson*: [0,00 - 0,19], correlação muito fraca; [0,20 - 0,40] - fraca; [0,40 - 0,70] - moderada; [0,70 - 0,90] - forte; e, [0,90 - 1] - muito forte.

⁷Salienta-se o facto de que quer a correlação de *Pearson* como a ANOVA consistem em testes paramétricos, de maior robustez estatística, que requerem o cumprimento de um conjunto de suposições de



aplicando o teste de *Bonferroni*. Valores de significância inferiores a 0,05 referem existência de médias diferentes entre os grupos (variáveis contextuais) analisadas.

Para apoiar e possibilitar a análise estatística descrita, recorreu-se como principal ferramenta de apoio, à já referida aplicação informática IBM *SPSS22*, em algumas situações complementada pela aplicação do *Microsoft Excel*.

modo a procederem a resultados verossímeis (Pereira e Patrício, 2013, p.138) previamente validados através da verificação da assimetria e curtose dos seus dados, assim como testes de normalidade, tais como, *Kolmogorov-Smirnova* e *Shapiro-Wilk*.

3. Análise e discussão dos dados – Verificação de hipóteses

Decorrente da recolha dos dados através da submissão do questionário à população da investigação, ao longo do presente capítulo apresenta-se num primeiro ponto, a sua análise com recurso às ferramentas estatísticas descritas no capítulo anterior e posterior discussão, para num segundo ponto, proceder-se ao teste das várias hipóteses inicialmente formuladas.

3.1. Análise e discussão dos dados

Conforme descrito no ponto 1.3., a amostra da presente investigação constitui-se como o conjunto de respostas obtidas ao questionário submetido à totalidade da população alvo, ou seja, a totalidade dos discentes do CPOG, CEMC e CPOS dos anos letivos 2014/15 e 2015/16, num total de 522 discentes, sendo 505 nacionais.

Deste modo, na tabela 3, apresenta-se a caracterização quantitativa dessa amostra em termos das variáveis contextuais, Ano letivo, Curso, Ramo das FFAA/Forças de Segurança (vulgo Ramo) e, Arma, Serviço ou Quadros Técnicos.

Tabela 3 - Caracterização da amostra

Ano letivo			Ramo das Forças Armadas/Forças de Segurança								Total
			Marinha	Exército				Força Aérea	GNR	Países Amigos	
				INF, ART, CAV, ENG, TM, ADMIL e MAT	MED, DENT, VET e FARM	TS, TPESSECR, TTRANS, TEXPTM, TMANTM, TMANMAT e CBMUS	Total				
2014/15	Curso	CPOG	1	2	0	0	2	0	0	0	3
		CEMC	3	8	0	0	8	1	6	0	18
		CPOS	12	16	2	4	22	16	13	0	63
		Total	16	26	2	4	32	17	19	0	84
2015/16	Curso	CPOG	7	2	0	0	2	3	0	0	12
		CEMC	1	14	0	0	14	1	9	2	27
		CPOS	37	18	1	8	27	24	6	0	91
		Total	45	34	1	8	43	29	15	2	133
Total	Curso	CPOG	8	4	0	0	4	3	0	0	15
		CEMC	4	22	0	0	22	2	15	2	45
		CPOS	49	34	3	10	49	40	19	0	155
		Total	61	60	3	12	75	45	34	2	217

Fonte: Elaboração própria

Da análise da tabela, constata-se assim, que a dimensão da presente amostra apresenta o valor inferior à referência constante na tabela de Huot, que indica uma amostra de 217 a 226 indivíduos para uma população de 500 a 550 (Santos, et al., 2014, p. 62).

Quando aplicado outro dos possíveis métodos para cálculo da dimensão de uma amostra, como o que recorre à utilização da expressão matemática a seguir apresentada,



verifica-se que a dimensão da amostra para uma taxa de erro de 5%, deveria ser de 224, e, para uma taxa de erro de 10%, de 61, considerando em ambos os casos um valor de p de 0,5 (Santos, et al., 2014, p. 61).

$$n = Z_{\alpha} * \frac{N * p * q}{i^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

onde,

n – dimensão da amostra

N – dimensão da população

Z_{α} – valor correspondente à distribuição de gauss à taxa de erro

p – prevalência esperada do parâmetro a avaliar (valor mais frequente, p = 0,5)

q – obtido pelo valor de 1-p

i – taxa de erro (em valor decimal)

Desta forma, decorrente da aplicação dos dois métodos, considera-se que a discrepância verificada entre a dimensão real da amostra e a preconizada por qualquer um destes, não é significativa. Salienta-se o facto, que recorrendo ao segundo método, para uma taxa de erro de 6%, a que equivale um valor de Z_{α} de 1,88, o valor da amostra desejada seria de 168 indivíduos.

Assim sendo, depreende-se que a taxa de erro da presente investigação apresenta um valor entre os 5 e os 6%, ou seja, existe a probabilidade de 95 a 94% da amostra representar a população alvo da investigação.

Assumindo então como válida a amostra da investigação, na tabela 4 apresenta-se a sua caracterização em termos da percentagem face ao total quantitativo da população alvo e considerando as diferentes variáveis contextuais.

Tabela 4 - Percentagem da Amostra relativamente à População Alvo

Ano letivo			Percentagem da Amostra em termos da População					
			Marinha	Exército	Força Aérea	GNR	Países Amigos	Total sem Países Amigos
2014/15	Curso	CPOG	50%	29%	0%	--	0%	23%
		CEMC	60%	47%	100%	75%	0%	58%
		CPOS	29%	31%	37%	35%	0%	33%
		Total	33%	34%	35%	42%	0%	36%
2015/16	Curso	CPOG	64%	100%	60%	--	0%	52%
		CEMC	50%	70%	100%	90%	25%	82%
		CPOS	71%	28%	47%	32%	0%	42%
		Total	69%	36%	49%	52%	12%	49%
Total	Curso	CPOG	62%	44%	33%	--	0%	42%
		CEMC	57%	59%	100%	83%	18%	63%
		CPOS	53%	29%	43%	34%	0%	38%
		Total	54%	35%	43%	46%	12%	43%

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se assim, que a amostra é constituída maioritariamente por discentes dos atuais CPOG, CEMC e CPOS; que o CEMC é o curso mais representativo em ambos os anos letivos; e que a Marinha é o Ramo igualmente mais representativo, ainda que relativamente ao ano letivo 2014/15, a maior percentagem de discentes pertença à GNR.

Dada a diminuta amostra em termos dos representantes dos Países Amigos, os valores desta são excluídos nos posteriores procedimentos de análise.

3.1.1. Fiabilidade e validade do questionário

Face à escolha da construção de um questionário, torna-se agora importante analisar a fiabilidade e validade teórica dos dados obtidos com o mesmo. Para a consecução desse desiderato, será utilizado o coeficiente *Alfa de cronbach* e a análise fatorial, respetivamente, tal como já referido.

Iniciando-se este procedimento pela análise da fiabilidade, ou seja, a consistência interna, e pelo estudo em termos da variável dependente Motivação, integrando as dezasseis afirmações referentes aos vários indicadores, esta é apresentada na tabela 5. Da sua análise, verifica-se a situação de muito boa consistência interna, ou seja, da fiabilidade da escala (afirmações) utilizada para avaliação da variável dependente Motivação.

Este mesmo resultado é corroborado pelos valores de consistência interna de cada um dos seus fatores ou componentes, tabela 6, nas quais o fator DesPess apresenta uma consistência interna muito boa; por sua vez, os restantes fatores, apresentam uma consistência interna boa.

Tabela 5 - Consistência interna da variável dependente Motivação

<i>Alfa de cronbach</i>	N de itens
0,937	16

Fonte: Elaboração própria

Tabela 6 - Consistência interna dos fatores da Motivação

Fator/Componente	<i>Alfa de cronbach</i>	N.º de itens
Poder	0,748	4
Afiliação	0,855	4
DesPess	0,937	4
Reconhecimento	0,747	4

Fonte: Elaboração própria

Antes de analisarmos a consistência interna por cada item, importa desde já analisar se estes fatores correspondem aos quatro fatores de agregação desses mesmos itens, ou seja, executar a análise fatorial dos dados respeitantes à variável Motivação e sua validade teórica.

Assim, começa-se por realizar o teste de validade da análise fatorial através do teste



KMO⁸, que indica o valor 0,924, isto é, uma situação muito boa para aplicação da análise fatorial. Deste modo, dada a dimensão da amostra (superior a 50 casos), as escalas de avaliação utilizadas e o âmbito do estudo (ciências sociais), conforme referido por Hill e Hill (2002, pp. 58, 274-280) e Pereira e Patrício (2013, pp. 101-110), recorre-se aos critérios da Factoração dos eixos principais e da rotação de Varimax, para a sua aplicação.

Decorrente dessa análise, é assim possível reconhecer da existência de somente três fatores de agregação, sendo responsáveis por 69,4% da variância total dos dados, conforme tabela 18 do Apêndice B.

Igualmente, foi possível verificar pelas matrizes de correlação resultantes, da divisão dos itens do fator Poder entre dois dos três fatores de agregação. Assim, da aplicação da análise fatorial emerge um fator de agregação relacionado com o fator motivador do DesPess; um fator de agregação relacionado com a interação social, o fator motivador da Afiliação e com o qual os itens do indicador 1 do Poder apresentam correlações significativas, ou seja, o exercício da ação de liderança é interpretado mais como uma oportunidade de interação social, do que na oportunidade de exercer o poder de influenciar terceiros; e, um fator de agregação que agrupa os itens do fator Reconhecimento e do indicador 2 do fator Poder, apresentando em comum o facto do elemento de estimulação ser a orientação para o prestígio (interno, na vontade de querer ser o melhor do curso, e, externo, no desejo de ocupar os mais elevados cargos).

De acordo com este novo reagrupamento, apresenta-se na tabela 7 os valores da consistência interna de cada um dos fatores de agregação e a fiabilidade de cada item utilizado para avaliação da variável dependente Motivação. Comparativamente com a agregação teoricamente estabelecida, verifica-se um aumento da consistência interna de cada item, conforme tabela 22 do Apêndice C.

⁸ Teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) – valores inferiores a 0,50 representam uma situação inaceitável para fazer uma análise fatorial; [0,5 – 0,6] – má; [0,6 – 0,7] – razoável; [0,7 – 0,8] – média; [0,8 – 0,9] – boa; e, [0,9 – 1] – muito boa (Pereira e Patrício, 2013, p. 103).



Tabela 7 - Consistência interna individualizada da variável da Motivação

Itens para avaliação da variável dependente Motivação	Alfa de cronbach se o item for excluído
Afiliação ($\alpha = 0,883$)	
a. Porque posso participar e liderar grupos de trabalho, procurando exercer a minha influência. (indicador 1 – Poder)	0,859
b. Porque é uma boa oportunidade para criar e/ou manter relacionamentos sociais de âmbito profissional. (indicador 1 – Afiliação)	0,858
e. Porque é uma oportunidade de ajudar os outros, enquanto estou a aprender. (Indicador 2 - Afiliação)	0,863
i. Porque sinto prazer quando consigo convencer e influenciar os outros elementos do grupo de trabalho a aceitarem as minhas ideias. (indicador 1 - Poder)	0,879
j. Porque é uma oportunidade de conhecer outras pessoas e estabelecer contactos pessoais, enquanto estou em processo de formação (curso). (Indicador 1 – Afiliação))	0,858
o. Pelo prazer que sinto ao partilhar o meu conhecimento com os outros auditores/discentes e docentes do curso. (Indicador 2 - Afiliação)	0,863
Desenvolvimento Pessoal ($\alpha = 0,937$)	
f. Porque o que eu aprender neste curso, vai ser importante para me tornar, no futuro, um oficial mais competente. (Indicador 1)	0,918
k. Porque tenho como objetivos a aquisição de muitas competências novas e dominá-las bem. (indicador 2)	0,920
r. Porque o mesmo ajudar-me-á a estar mais bem preparado no futuro. (Indicador 1)	0,909
t. Porque um dos meus objetivos com o mesmo, é aumentar os meus conhecimentos. (Indicador 2)	0,922
Poder/Reconhecimento ($\alpha = 0,821$)	
c. Porque gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro. (Indicador 1 - Reconhecimento)	0,780
d. De modo a poder desempenhar um cargo de elevado prestígio e/ou de função de comando, no futuro. (Indicador 2 - Poder)	0,768
g. Porque tenho como um dos meus objetivos ser dos melhores do curso. (Indicador 2 - Reconhecimento)	0,808
l. Devido ao grau de orientação ou apoio que recebo por parte dos docentes na prossecução e correção das diferentes tarefas/trabalhos académicos. (Indicador 1 - Reconhecimento)	0,803
n. Porque desejo ocupar, no futuro, um importante lugar na hierarquia militar. (indicador 2 - Poder)	0,793
p. Porque é importante para mim, que os meus camaradas de curso pensem que sou bom a realizar as atividades do mesmo. (Indicador 2 - Reconhecimento)	0,799

Fonte: Elaboração própria

Por conseguinte, tendo como objetivo a mais fiável e válida caracterização da Motivação dos discentes do IUM, nos posteriores tratamentos estatísticos dos dados do questionário utiliza-se esta nova agregação.

Igual procedimento foi aplicado para análise da fiabilidade e validade dos dados referentes à variável dependente Satisfação.

Assim, as tabelas 8 e 9 apresentam os valores da sua consistência interna, dos quais se verifica a boa fiabilidade dos dados, com exceção dos dados relativos ao fator QCTE, que apresenta uma situação razoável, mas justificada em termos da diversidade dos seus indicadores.

Tabela 8 - Consistência interna da variável dependente

Satisfação	
<i>Alfa de cronbach</i>	N de itens
0,900	22

Fonte: Elaboração própria

Tabela 9 - Consistência interna dos fatores da

Satisfação		
Fator/Componente	<i>Alfa de cronbach</i>	N.º de itens
QCTE	0,664	6
QDoc	0,819	5
CPMet	0,760	7
Avaliação	0,819	4

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à validade, refere-se que o teste de KMO determinou um valor de 0,868, ou seja, boa situação para aplicação da análise fatorial. Decorrente desta, verificou-se a existência de cinco fatores de agregação responsáveis pela explicação de 61,2% da variância total dos dados, tabela 20 do Apêndice B.

Da análise da matriz de correlações, tabela 21 do Apêndice B, constata-se que a análise fatorial refere a existência de um quinto fator que agrega os dois itens relacionados com a “adequação da carga horária” (afirmações u. e v. do fator CPMet). No entanto, verifica-se que este fator de agregação não agrega mais nenhum dos restantes 20 itens. Assim sendo, face às duas afirmações dizerem respeito a um fator a considerar em termos da causa metodológica e contida no fator supracitado conforme descrito no capítulo um, não se irá realizar qualquer tipo de alteração aos fatores de agregação inicialmente elencados. Apenas durante o posterior processo de estatística descritiva, será este fator de agregação analisado separadamente.

Igualmente, verificou-se o facto dos itens numerados por k, n e o, apresentarem correlações próximas entre dois ou três fatores de agregação, ou seja, com uma diferença inferior a 0,100. Deste modo, em virtude de não serem causas diferenciadoras da Satisfação, não serão considerados nos posteriores tratamentos estatísticos.

Na tabela 10, é assim apresentado a fiabilidade de cada fator utilizado para avaliação da variável dependente Satisfação e fiabilidade dos seus itens.

De forma análoga à verificada para a variável dependente Motivação, constata-se do aumento da consistência interna da maioria das suas afirmações, ainda que com uma ligeira diminuição da sua consistência interna total.



Tabela 10 - Consistência interna individualizada da Satisfação

Itens para avaliação da variável dependente Satisfação	Alfa de cronbach se o item for excluído
Satisfação ($\alpha = 0,895$; n° itens = 19)	
Qualidade das condições de trabalho/estudo ($\alpha = 0,664$)	
a. Condições físicas (espaço, iluminação, temperatura, insonorização e conforto académico) das salas de aula, salas de estudo, biblioteca e centros de recursos.	0,630
e. Condições de estudo (iluminação, acesso à internet) nos alojamentos da Messe de apoio ao IUM.	0,564
i. Serviço de alimentação na Messe de apoio ao IUM.	0,616
m. O atendimento e clareza das informações oferecidas pelos funcionários dos serviços de apoio.	0,650
q. Os recursos disponíveis na biblioteca.	0,655
t. A disponibilidade de acesso à internet, impressora, programas informáticos específicos, etc. no IUM.	0,605
Qualidade dos docentes ($\alpha = 0,837$)	
b. Capacidade pedagógica demonstrada pelos docentes e a promoção do interesse dos auditores/discentes pelas matérias lecionadas.	0,762
f. A forma como os docentes estabelecem relações de cordialidade e interação académica com os auditores/discentes.	0,787
j. A forma como os docentes apelam à participação do curso/turma e à discussão das matérias, promovendo a liberdade intelectual e o sentido crítico dos auditores/discentes.	0,812
r. A capacidade comunicativa dos docentes.	0,807
Conteúdos programáticos/metodologia ($\alpha = 0,808$)	
c. Os materiais de apoio utilizados no ensino e formação (manuais, materiais específicos, documentos de apoio, etc.) são os ajustados às características do curso.	0,767
g. Documentação disponibilizada pelos docentes para apoio às respetivas unidades curriculares.	0,765
s. O grau de interesse pelas temáticas apresentadas e questões suscitadas.	0,799
u. A adequação do trabalho exigido no curso e o tempo estabelecido pelos docentes para a sua realização.	0,756
v. A adequação da carga de trabalho geral (horas de aulas mais horas de estudo/trabalho extra-aulas).	0,765
Avaliação ($\alpha = 0,819$)	
d. Adequação dos instrumentos de avaliação a que foi sujeito para aferir, de forma efetiva, os seus conhecimentos e a sua capacidade de raciocínio.	0,763
h. O reconhecimento por parte dos docentes do seu envolvimento com a formação.	0,798
l. A disponibilidade de informações relativas às avaliações académicas.	0,796
p. A clareza da informação sobre os critérios de avaliação.	0,721

Fonte: Elaboração própria

3.1.2. Caracterização das variáveis Motivação e Satisfação

Nas tabelas 11 a 13 apresenta-se as médias ponderadas em termos das diferentes variáveis contextuais e relativas às duas variáveis dependentes Motivação e Satisfação, bem como da variável Desmotivação e avaliadas segundo uma escala de cinco graus (1 a 5).

Iniciando esta análise pela variável dependente Motivação, a partir dos dados apresentados na tabela 11, reconhece-se que em termos gerais, o CEMC é o curso que apresenta o maior índice de Motivação, e o Exército, o Ramo.



Tabela 11 - Média da variável dependente Motivação

		Afiliação	DesPess	Poder/Reconhecimento	Motivação
CPOG	Marinha(n=8)	2,92	3,91	2,90	3,24
	Exército(n=4)	2,71	3,50	2,63	2,94
	Força Aérea(n=3)	3,28	2,58	2,33	2,73
	Total	2,93	3,53	2,71	3,06
CEMC	Marinha(n=4)	2,83	3,50	2,25	2,86
	Exército(n=22)	3,07	3,93	2,96	3,32
	Força Aérea(n=2)	2,50	2,38	2,33	2,40
	GNR(n=15)	2,82	3,57	2,76	3,05
	Total	2,93	3,69	2,79	3,14
CPOS	Marinha(n=49)	2,60	2,61	2,29	2,50
	Exército(n=49)	2,97	3,33	2,65	2,99
	Força Aérea(n=40)	2,37	2,24	1,95	2,19
	GNR(n=19)	2,41	2,83	2,61	2,62
	Total	2,63	2,77	2,36	2,59
Total	Marinha	2,66	2,84	2,37	2,62
	Exército	2,99	3,52	2,74	3,08
	Força Aérea	2,44	2,27	1,99	2,23
	GNR	2,59	3,15	2,68	2,81
	Total	2,72	3,01	2,47	2,73

Fonte: Elaboração própria

Como explicação desta situação, referimos que o primeiro resultado é por nós entendível, pelo facto do CEMC ser um curso que na quase totalidade dos discentes que responderam ao inquérito, é frequentado mediante oferecimento dos próprios. Por sua vez, no que se refere à situação do Exército, julga-se que é em muito o reflexo da maior relevância dada por este ramo das FFAA à generalidade dos cursos em estudo, e do possível maior interesse com as matérias aprendidas, facto corroborado pelos maiores índices de Motivação em termos do fator DesPess.

Relativamente aos fatores utilizados no estudo da Motivação, constata-se que o fator DesPess se constitui como o principal fator motivador, seguido pelos fatores Afiliação e o novo fator de agregação Poder/Reconhecimento, por esta ordem.

Em sentido contrário, é igualmente de destacar o facto do CPOS ser o curso com mais baixo índice de Motivação em relação a qualquer um dos fatores motivadores e grupos em estudo. Contudo, na situação do Exército, verifica-se que este valor é em muito afetado pelos baixos índices motivacionais dos discentes dos Quadros Técnicos, cuja média apresenta diferenças significativas relativamente ao grupo dos discentes provenientes das diferentes



Armas, ADMIL e MAT, conforme tabela 30 do Apêndice D, e sem os quais subia para o valor de 3,17.

De forma similar, a Força Aérea constitui-se como o Ramo com menores índices de Motivação relativamente a qualquer um dos cursos.

Destaca-se ainda, o reduzido índice de Motivação absoluto, com um valor médio de 2,73, e, a existência de dois grupos com comportamento similar, Marinha e Força Aérea por um lado, e, Exército e GNR por outro, e corroborado pelo teste de *Bonferroni*, Apêndice D. A existência destes dois grupos comportamentais é explicada pela idêntica relevância de cada curso por parte de cada um dos ramos e GNR, respetivamente, e já descrita anteriormente.

Quando analisada a tabela total que descreve os resultados por anos letivos, tabela 24 do Apêndice D, atesta-se de uma diminuição dos índices Motivacionais de 2014/15 para 2015/16. Tal facto pode ser interpretado pela característica temporal, “persistência”, inerente ao conceito Motivação.

Desta forma, torna-se interessante analisar a estatística descritiva decorrente das três afirmações relativas à Desmotivação, ou seja, as afirmações h, m e s. Refere-se que estas apresentam uma consistência interna aceitável, 0,657.

Da análise da tabela 12, atesta-se da existência de um valor de Desmotivação ligeiramente superior ao valor da Motivação, 2,80 versus 2,73, com a similaridade da existência dos mesmos dois grupos de padrão comportamental, e com incidência na maior ausência de vontade de agir entre os discentes do primeiro grupo. Este resultado verifica-se estar em consonância com os valores de Motivação descritos anteriormente para os mesmos grupos.

Salienta-se ainda, os elevados índices de Desmotivação entre os discentes do CPOS, com o item h a apresentar as médias mais altas. Este facto pode ser justificado por este curso concretizar uma das condições de promoção, que por si só poderia consistir num fator de motivação extrínseca, mas que decorrente dos constrangimentos orçamentais com repercussões no atraso na progressão da carreira, é no nosso entender, associado ao “desinteresse”, ou seja, à Desmotivação, e corroborado pelos seus baixos índices Motivacionais. Associado a este argumento, refere-se igualmente a diferente valorização do curso por parte dos ramos das FFAA e GNR.

Destaca-se ainda, a média superior a três do item m, que demonstra e corrobora esse mesmo “desinteresse”.



De igual modo, salienta-se o valor do índice de Desmotivação apresentado pelo ramo da Força Aérea ao nível do CPOG.

Tabela 12 - Média da variável Desmotivação

		h. Por incentivo de terceiros e/ou imposição de serviço.	m. Mas, sinto que estou a desperdiçar o meu tempo no mesmo.	s. Porque tinha boas razões para ter vindo ao mesmo, contudo, agora pergunto-me se deva continuar.	Desmotivação
CPOG	Marinha(n=8)	3,00	2,13	1,13	2,08
	Exército(n=4)	2,75	1,75	1,75	2,08
	Força Aérea(n=3)	4,33	4,00	3,00	3,78
	Total	3,20	2,40	1,67	2,42
CEMC	Marinha(n=4)	2,75	2,50	2,00	2,42
	Exército(n=22)	1,77	2,00	1,59	1,79
	Força Aérea(n=2)	5,00	3,00	1,50	3,17
	GNR(n=15)	1,80	2,20	1,60	1,87
	Total	2,02	2,16	1,63	1,94
CPOS	Marinha(n=49)	4,08	3,63	2,69	3,47
	Exército(n=49)	3,12	2,86	1,78	2,59
	Força Aérea(n=40)	3,73	3,90	2,15	3,26
	GNR(n=19)	3,32	3,32	2,21	2,95
	Total	3,60	3,42	2,21	3,08
Total	Marinha	3,85	3,36	2,44	3,22
	Exército	2,71	2,55	1,72	2,32
	Força Aérea	3,82	3,87	2,18	3,29
	GNR	2,65	2,82	1,94	2,47
	Total	3,26	3,10	2,06	2,80

Fonte: Elaboração própria

No decurso da análise das respostas à questão aberta relativa à avaliação da Motivação, que contemplou 142 respostas, corrobora-se os resultados até agora descritos. Entre estas, destaca-se a predominância da referência à variável Desmotivação, quer de forma explícita, quer através da referência ao fator da “imposição de serviço” associado ao “desinteresse”, que representa no total 42% das respostas, com predomínio para os discentes do CPOS, e com focos nos ramos da Marinha e Força Aérea que configuram 56% da totalidade. Igualmente, refere-se a resposta por parte dos discentes da Força Aérea ao nível do CPOG, que referem uma insatisfação face ao número de trabalhos solicitados e às matérias lecionadas, o que ajuda a compreender o elevado valor de Desmotivação por parte destes, sendo corroborado pelo menor valor do fator DesPess ao nível do CPOG.

No que concerne aos fatores motivadores, atesta-se o facto do DesPess constituir-se como o principal fator de Motivação, representando 32% das respostas e com prevalência para os cursos do CPOS e CEMC e os discentes do Exército.

Referente à análise da variável dependente Satisfação, decorrente da tabela 13, constata-se que em termos gerais, o CEMC é o curso em estudo com o maior índice de Satisfação, similarmente ao verificado para a variável dependente Motivação, só que no presente caso, acompanhado com igual média pelo CPOG; e o Exército, o Ramo.

O primeiro destes resultados salienta a situação da frequência do CEMC em estudo, compreender maioritariamente discentes que frequentam este mediante vontade própria, e presumivelmente mais predispostos às causas da satisfação de acordo com as teorias estudadas, e, o CPOG representar um dos últimos passos que separam os seus discentes do topo hierárquico da carreira militar. No que se depreende do segundo resultado, este é compreendido como o reflexo do maior interesse pelas matérias aprendidas, e a influência da maioria do corpo docente pertencer ao mesmo ramo.

Tabela 13 - Média da variável dependente Satisfação

		QCTE	QDoc	CPMet			Avaliação	Satisfação
				Matérias e documentos apoio	Metodologia	Total		
CPOG	Marinha(n=8)	3,50	3,71	3,67	2,71	3,29	2,79	3,28
	Exército(n=4)	3,58	3,90	3,75	2,88	3,40	3,25	3,47
	Força Aérea(n=3)	3,56	3,60	3,44	2,17	2,93	3,08	3,14
	Total	3,54	3,74	3,64	2,64	3,24	2,98	3,31
CEMC	Marinha(n=4)	3,13	3,75	3,42	1,75	2,75	3,31	3,06
	Exército(n=22)	3,55	3,54	4,03	2,18	3,29	3,38	3,32
	Força Aérea(n=2)	3,00	3,20	4,00	2,00	3,20	3,00	3,04
	GNR(n=15)	3,76	3,64	3,71	2,57	3,25	3,38	3,40
	Total	3,55	3,58	3,86	2,27	3,22	3,35	3,31
CPOS	Marinha(n=49)	3,35	2,72	3,02	2,30	2,73	2,44	2,72
	Exército(n=49)	3,53	3,40	3,58	2,76	3,25	2,94	3,23
	Força Aérea(n=40)	3,11	3,02	3,11	2,26	2,77	2,60	2,79
	GNR(n=19)	3,06	3,20	3,25	2,95	3,13	2,71	3,02
	Total	3,31	3,07	3,24	2,51	2,95	2,67	2,93
Total	Marinha	3,35	2,91	3,12	2,31	2,80	2,54	2,81
	Exército	3,54	3,47	3,72	2,59	3,27	3,09	3,27
	Força Aérea	3,14	3,07	3,17	2,24	2,80	2,65	2,83
	GNR	3,37	3,39	3,45	2,78	3,18	3,01	3,19
	Total	3,37	3,22	3,40	2,47	3,03	2,83	3,03

Fonte: Elaboração própria



Relativamente aos fatores utilizados para o estudo da Satisfação, constata-se que o fator QCTE constitui a causa com maior índice de Satisfação, seguido pelos fatores, QDoc, CPMet, ambos com valores superiores a três, e a Avaliação.

De igual modo, verifica-se um padrão muito similar de Satisfação entre os ramos da Marinha e a Força Aérea por um lado, e do Exército e da GNR por outro, conforme corroborado no Apêndice E. Somente em relação à causa da satisfação QCTE, se constata uma ligeira alteração desse padrão. Refere-se ainda, a maior discrepância entre esses dois grupos, no que concerne às matérias e documentos de apoio, dentro do fator CPMet. Salienta-se que este facto corrobora o referido em relação à presumível razão do ramo do Exército apresentar os mais elevados níveis de Satisfação e Motivação.

Outro ponto importante a destacar, é o baixo índice de Satisfação relativamente ao fator de agregação Metodologia, avaliada quer em termos da relação entre os trabalhos pedidos e o tempo para a sua realização, quer em termos do tempo, extra-aulas, exigido para a realização dos mesmos, e transversal a todos os cursos e ramos, e, ainda que menos acentuada, da causa de satisfação da Avaliação. A complementar estes valores é apresentado na tabela 14, os valores médios decorrentes da avaliação do grau de importância destas.

Tabela 14 - Média da importância de cada fator relacionado com a Satisfação

			Condições de trabalho/estudo	Qualidade dos docentes	Conteúdos programáticos / metodologia	Avaliação
Total	CPOG	Marinha (n=8)	4,29	5,00	4,71	4,14
		Exército (n=4)	4,25	4,75	4,75	3,00
		Força Aérea (n=3)	4,00	4,33	4,67	2,00
		Total	4,21	4,79	4,71	3,36
	CEMC	Marinha (n=4)	4,25	4,75	4,75	3,25
		Exército (n=22)	3,86	4,68	4,68	3,64
		Força Aérea (n=2)	4,00	4,50	4,50	3,00
		GNR (n=15)	4,27	4,67	4,33	4,07
		Total	4,05	4,67	4,56	3,72
	CPOS	Marinha (n=49)	4,32	4,85	4,72	4,13
		Exército (n=49)	4,02	4,71	4,48	3,83
		Força Aérea (n=40)	4,23	4,69	4,62	4,00
		GNR (n=19)	4,11	4,50	4,44	4,17
		Total	4,18	4,72	4,59	4,01
	Total	Marinha	4,31	4,86	4,72	4,07
		Exército	3,99	4,70	4,55	3,73
		Força Aérea	4,20	4,66	4,61	3,82
		GNR	4,18	4,58	4,39	4,12
		Total	4,15	4,72	4,59	3,90

Fonte: Elaboração própria

Da sua análise, constata-se que a causa de satisfação com maior grau de importância é



o fator da QDoc, seguido de perto pelo fator CPMet e, com valores médios já mais afastados, a QCTE e a Avaliação.

É de salientar, que esta é igualmente a ordenação resultante, em termos gerais, da análise dos referidos valores médios no que respeita às variáveis contextuais Curso e Ramo.

Do cruzamento das tabelas 13 e 14, atesta-se então, que em virtude da QDoc e CPMet apresentarem somente o segundo e terceiro maiores índices de Satisfação, dado o seu maior grau de importância, qualquer alteração nestes, é de considerar.

Neste âmbito, apesar do reduzido número de respostas à questão aberta relativa à variável Satisfação, somente 42 respostas, corrobora-se esta mesma importância, quer pela crítica positiva, cinco respostas, quer pela crítica negativa. De entre estas últimas, emerge a referência à desadequação do tempo concedido para a realização dos trabalhos e o tempo necessário para a sua realização, com ênfase nos trabalhos de investigação; na desadequação dos métodos de avaliação; na qualidade dos docentes, em termos da falta de conhecimentos práticos sobre as matérias lecionadas; e, na referência à desapropriação dos conteúdos programáticos face às áreas de especialização de cada discente.

3.1.3. Discussão dos dados segundo instrumento da entrevista

Conforme já referido, outro dos instrumentos utilizados na realização da presente investigação, foi uma entrevista ao Comando do IUM, designadamente ao Contra-Almirante (CALM) Valente dos Santos, Diretor do Departamento de Cursos, de forma a avaliar a perceção do Instituto relativa à presente temática.

De acordo com esta, Apêndice F, foi possível constatar que apesar da ausência de uma ferramenta de avaliação da Motivação, existe a perceção da presença de diferentes graus de Motivação entre os discentes do CPOG, CEMC e CPOS por parte do Comando do IUM, e com elevados padrões de consonância com os resultados obtidos com a investigação.

Foi igualmente destacado o papel da cultura de cada ramo das FFAA e GNR, como uma das principais razões da diferença de Motivação entre os vários discentes do IUM, com a similaridade entre o Exército e a GNR, por um lado, e, a Marinha e a Força Aérea por outro.

No que concerne à colação com as críticas negativas referidas por alguns dos discentes, assim como resultados provenientes da própria análise dos dados recolhidos com base no questionário, foi de igual modo salientado a existência dessa diferença cultural, como principal argumento explicativo. Diferença cultural refletida em termos da distinta valorização por parte de cada ramo, quer aos cursos ministrados, com ênfase no CEMC, quer



ao próprio desempenho de funções no IUM, e em conformidade com as prioridades de cada ramo. Neste âmbito, foi destacado o facto da Marinha e da Força Aérea indigitarem um pequeno número de militares para frequência do CEMC, que se consubstancia na principal fonte de recrutamento de futuros docentes, e que de si, na maioria das situações, resulta na frequência por imposição de serviço, com as consequentes implicações ao nível motivacional, quer como discente, quer como no futuro, como possível docente.

Este facto reflete-se muitas das vezes na própria qualidade dos docentes, que apesar de cumprirem o seu dever, não apresentam padrões motivacionais e em muitos casos, os mais desejáveis conhecimentos práticos, privilegiando a aula tipo lição, com completa exposição teórica, em detrimento da interação docente/discente e mais motivadora; assim como, na inclusão nos conteúdos programáticos de temáticas que a maioria dos docentes sente maior afinidade, como é o caso das operações terrestres.

Como possíveis medidas a implementar para aumento dos níveis de Motivação e Satisfação dos discentes do IUM, foram então referidas pelo CALM Valente dos Santos, a rentabilização do intercâmbio de docentes entre o IUM e as Academias; a procura de docentes que manifestem a vontade de o ser; uma revisão dos conteúdos, quer em termos de matérias, quer na apropriação da carga horária dos cursos e nível de exigência dos trabalhos solicitados; e, a adoção de metodologias que privilegiem a interação.

3.2. Verificação de hipóteses

Decorrente da análise e discussão dos dados, procura-se no presente ponto, testar as várias hipóteses inicialmente formuladas.

Assim, iniciaremos o seu teste, pelas hipóteses relacionadas com a QD1, no que respeita à caracterização do conceito Motivação.

Neste âmbito, de acordo com dados da tabela 11, constata-se que relativamente aos cursos CEMC e CPOS, os ramos da Marinha e Força Aérea apresentam os mais baixos valores médios de Motivação e inferiores à média geral de cada um dos cursos, com valores de 2,86 e 2,50 no que se refere à Marinha, e de 2,40 e 2,19 no que se refere à Força Aérea, para os cursos CEMC e CPOS, respetivamente.

Deste modo, concluímos da validade da H1.1, “Os discentes da Marinha e da Força Aérea apresentam, em termos gerais, os menores níveis de Motivação no que concerne ao CEMC e CPOS do IUM”.

No que se refere à análise dos dados referentes ao CPOG, conclui-se que este é o curso que apresenta o menor desvio padrão e variância para as médias dos índices de Motivação

entre os vários ramos das FFAA, com um valor de 0,71 e 0,51, respetivamente, ou seja, uma maior uniformidade dos seus valores, ainda que com valores muito próximos com o CEMC (0,73 e 0,53). Este mesmo facto é corroborado através da ANOVA, conforme apresentado na tabela 15, que refere que 570 vezes em 1000 a hipótese nula, ou seja, igualdade de médias, é verdadeira (Sig. = 0,570), assim como por testes não-paramétricos⁹, figura 6 do Apêndice D. O CEMC apresenta um valor de 0,238 para a mesma análise, e, o CPOS rejeita a hipótese nula com uma significância de 0,000, e igualmente corroborado pelos testes não-paramétricos, figura 7 do Apêndice D.

Tabela 15 - ANOVA para Média Motivação do CPOG

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	0,635	2	0,318	0,590	0,570
Nos grupos	6,457	12	0,538		
Total	7,092	14			

Fonte: Elaboração própria

Deste modo, concluímos da validade da H1.2 relacionada com os índices motivacionais do CPOG, ou seja, “O nível de Motivação, no que respeita ao CPOG, é uniforme em termos dos ramos das FFAA”.

Por último, no que concerne à identificação dos dois principais fatores motivacionais, conforme referido anteriormente, os mesmos constituem-se o DesPess, a Afiliação e o Poder/Reconhecimento, por esta ordem.

Assim, concluímos que a H1.3, “Os fatores Poder e Desenvolvimento pessoal são os dois principais fatores de Motivação dos discentes do CPOG, CEMC e CPOS do IUM” deve ser rejeitada, em virtude de só ser verdadeira parcialmente, ou seja, no que respeita ao fator DesPess.

Contudo, salienta-se o facto, que quando analisados os dados de forma isolada em termos das variáveis contextuais, constata-se para o ano letivo 2014/15 ao nível do CEMC, Exército, que o Poder/Reconhecimento é o segundo fator motivador, assim como, para o ano letivo 2015/16 referente ao CPOG e CEMC em termos da Marinha, Apêndice D.

Referente ao teste das hipóteses relacionadas com a QD2 e respeitante à caracterização da variável Satisfação, começa-se por atestar da validade da H2.1, “O nível de satisfação é uniforme entre os ramos das FFAA e GNR, em termos do CPOG e CEMC”, ainda que com

⁹Face à reduzida dimensão da amostra das variáveis Ramo em termos do CPOG e CEMC, aplicou-se o teste de *Kruskal-Wallis*.

maior homogeneidade dentro de cada um dos dois grupos comportamentais, conforme corroborado pelos valores de significância relativos à comparação de médias entre ramos das FFAA e GNR por cada um dos cursos em estudo e utilizando a ANOVA e o teste *Bonferroni* (Apêndice E), e corroborados pelos testes não-paramétricos (figuras 8 a 10 do Apêndice E). Deste modo, concluiu-se que o CPOG e CEMC apresentam uniformidade dos níveis de Satisfação entre ramos das FFAA e GNR, com valores de significância de 0,683 e 0,461, respetivamente. Contrariamente, o CPOS apresenta um valor de significância de 0,000, ou seja, para um intervalo de confiança de 95% rejeita-se a hipótese de as médias de Satisfação entre ramos serem iguais. Este resultado apresenta como sua explicação a diferença significativa das médias entre o Exército e os restantes ramos das FFAA, e muito influenciado pelas causas da satisfação da QDoc e CPMet.

Relativamente à H2.2, “Os fatores Qualidade dos docentes e Conteúdos programáticos/metodologia são os dois principais fatores de satisfação dos discentes dos cursos do CPOG, CEMC e CPOS”, decorrente da análise da tabela 14 concluiu-se da sua validade.

Por último, no que concerne à QD3, apresenta-se na tabela 16 a análise de correlação entre as duas variáveis dependentes em estudo, Motivação e Satisfação. No Apêndice G, a fim de complementar esta, é apresentada a matriz de correlações entre os seus fatores.

Tabela 16 - Matriz de correlações entre as variáveis dependentes Motivação e Satisfação

		Motivação	Satisfação
Motivação	Correlação de <i>Pearson</i> Sig. (2 extremidades)	1	0,533** 0,000
Satisfação	Correlação de <i>Pearson</i> Sig. (2 extremidades)	0,533** 0,000	1

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria

Assim, da análise da tabela 16, concluiu-se da existência de correlação moderada significativa entre as variáveis Motivação e Satisfação, e deste modo, valida-se a H3, “As variáveis Motivação e Satisfação estão correlacionadas entre si”.

Da análise da tabela 38 do Apêndice G, constata-se que as mais fortes correlações são entre os fatores DesPess, no âmbito da variável da Motivação, e os fatores QDoc e CPMet, com prevalência da causa Matérias e documentos de apoio, em termos deste último fator, no âmbito da variável da Satisfação. Quando estudada a mesma tabela, mas incidindo essa análise na correlação entre fatores/componentes de cada uma das variáveis dependentes,



destaca-se a existência de uma forte correlação positiva entre o fator DesPess e o fator Poder/Reconhecimento (0,785), e este e o fator Afiliação (0,767) no que concerne à Motivação, e entre o fator QDoc e Avaliação (0,752) no que concerne à Satisfação.

De igual modo, apresenta-se na tabela 17 a análise de correlação entre a variável dependente Satisfação e a variável Desmotivação, que refere a existência de uma correlação forte entre ambas, mas em sentido contrário. Isto é, a existência de Desmotivação, tem maior impacto na redução da Satisfação do que o procedimento contrário em termos da correlação Motivação e Satisfação.

Tabela 17 - Matriz de correlações entre a variável dependente Satisfação e a Desmotivação

		Satisfação	Desmotivação
Satisfação	Correlação de <i>Pearson</i> Sig. (2 extremidades)	1 0,000	-0,606** 0,000
Desmotivação	Correlação de <i>Pearson</i> Sig. (2 extremidades)	-0,606** 0,000	1 0,000

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria

Em síntese, tendo subjacente o modelo de análise da investigação, na figura 5 apresenta-se o resultado do teste das suas hipóteses.

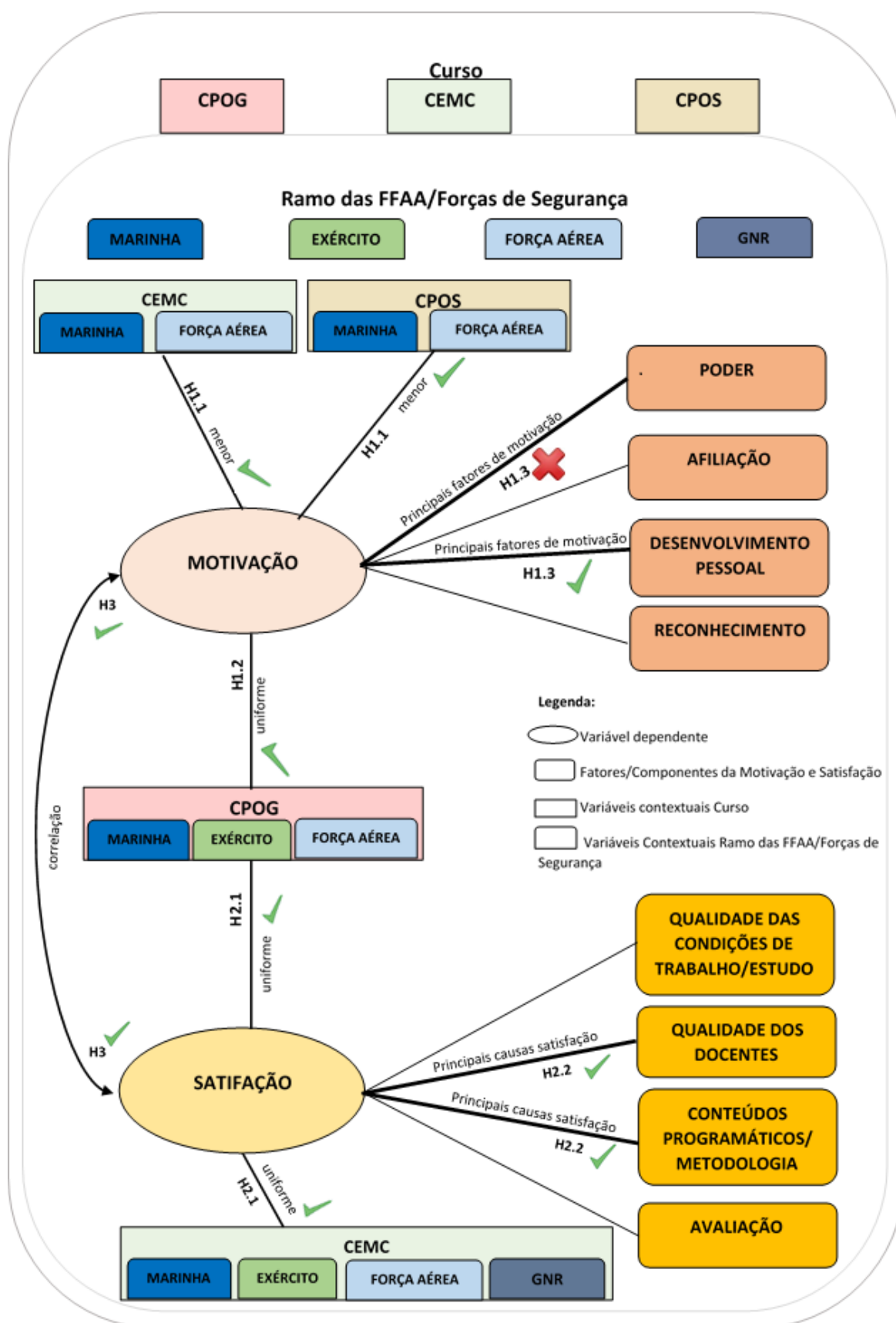


Figura 5 - Modelo de análise (Teste das hipóteses)

Fonte: Elaboração própria

Conclusões

Face ao objetivo geral da investigação, “identificar as medidas a implementar para aumento da Motivação e Satisfação dos discentes do CPOG, CEMC e CPOS do IUM, tendo em consideração as especificidades de cada curso e o ramo das FFAA e/ou GNR a que pertencem”, através da implementação de uma estratégia mista, substancialmente apoiada na sua componente quantitativa, foi construído um questionário para avaliação dessas variáveis, e desta forma permitir a sua caracterização no que concerne às diferentes variáveis contextuais (Curso e Ramo das FFAA/Forças de Segurança, primordialmente).

Da aplicação desse instrumento, constatou-se assim, que a Motivação dos discentes do CPOG, CEMC e CPOS é caracterizada por apresentar o DesPess, relacionado com a vontade e o desejo de querer aprender, como seu principal elemento de estimulação, e que o Exército e o CEMC representam o Ramo e o Curso com maiores índices Motivacionais.

Deste modo, concluiu-se da validação das H1.1 e H1.2, e, da validação parcial da H1.3, ou seja, a não validação do fator Poder como um dos dois principais fatores motivadores, que durante a análise dos dados verificou-se estar agregado com o fator Reconhecimento no que respeita à orientação para o prestígio (Indicador 2), e igualmente agregado com o fator Afiliação, no que concerne à liderança (Indicador 1). Da análise dos dados, constatou-se então, a existência de três fatores de agregação e responsáveis pela explicação de 69,4% da variância dos dados, os fatores DesPess, Afiliação e Poder/Reconhecimento, ao invés dos quatro definidos inicialmente.

Isto é, decorrente dos resultados, atestou-se a existência de um comportamento da população alvo da investigação, similar ao referido no estudo de Rego e Leite (2003, pp. 187-189) no contexto do ensino universitário, em que contrariamente ao esperado, a especificidade da carreira militar, designadamente no que concerne à liderança, não é compreendida como poder, mas como a possibilidade de interação social. Igualmente, atestou-se o fator Afiliação, presente em ambas as investigações, como seu segundo principal estímulo de motivação.

Respeitante à caracterização da variável dependente Satisfação, concluiu-se que as mais importantes causas de satisfação são os fatores QDoc e CPMet, embora não representem os fatores com maiores índices de Satisfação, o que desde logo, revela necessidade de melhoria. Similarmente à Motivação, verificou-se a existência de dois grupos comportamentais distintos, a Marinha e a Força Aérea por um lado, e, o Exército e a GNR, por outro, apresentando o último, os maiores índices de Satisfação, com preponderância do Exército.



Ou seja, as diferentes valorizações dos cursos em estudo por parte de cada um dos ramos das FFAA e GNR em termos da avaliação do mérito dos seus militares, tal como descrito inicialmente e posteriormente corroborado na entrevista ao CALM Valente dos Santos, constitui-se como um elemento diferenciador dos graus, não só de Satisfação, mas também de Motivação, entre cursos e ramos. Desta forma, concluiu-se da validação de todas as suas hipóteses, H2.1 e H2.2.

Da análise dos dados recolhidos, foi ainda verificado a existência de correlação moderada entre as variáveis dependentes Motivação e Satisfação, com focos na correlação entre o fator DesPess e as causas de satisfação QDoc e CPMet, ou seja, entre a vontade e desejo de querer aprender, e as causas diretamente relacionadas com o processo de aprendizagem. Deste modo concluiu-se da validação da H3.

Verificou-se ainda, da existência de uma correlação forte, ainda que em sentido contrário, entre a variável dependente Satisfação e a variável Desmotivação.

Decorrente dos resultados obtidos, conclui-se assim, que a fim da concretização do objetivo geral inicialmente proposto, é fundamental atuar ao nível do fator DesPess, o principal estímulo de motivação dos discentes do IUM, sem, no entanto, nunca esquecer os restantes. Contudo, em virtude do conceito Motivação compreender a existência de comportamentos esforçados e persistentes no sentido de alcançar objetos/condições/resultados, e a motivação intrínseca nesta fase do desenvolvimento humano dos vários discentes ser já de difícil manipulação, revela-se essencial procurar o aumento da sua motivação extrínseca, com ênfase para a identificação e integração.

Assim, face à existente correlação entre a Motivação e a Satisfação, com focos na correlação entre o fator DesPess e os fatores QDoc e CPMet, conseguir o incremento dessas causas da satisfação, revela-se primordial. Salienta-se igualmente, que o incremento destas, possibilitará o conseqüente decréscimo dos índices de Desmotivação.

Por conseguinte, em resposta à questão central da investigação referem-se como possíveis medidas a implementar para aumento das variáveis de Motivação e Satisfação, as seguintes:

- Procurar a constituição de um corpo docente do IUM que seja reconhecido pelos seus conhecimentos teóricos relativos à matéria escolar a lecionar, mas igualmente, e com grande foco, dos conhecimentos práticos, consubstanciados na experiência profissional, e que desejavelmente, demonstre aptidão/vontade pela atividade do ensino;



- Adoção de uma metodologia de ensino que privilegie a interação e discussão entre docente/discentes e entre discentes, em detrimento, das aulas tipo lição, o que poderá implicar a não constituição de quantitativos tão elevados de alunos, como tem sucedido recentemente com o CPOS;
- Diminuição do número de trabalhos solicitados, com a consequente maior disponibilidade temporal para realização dos trabalhos exigidos, e possível incremento da sua qualidade e interesse por parte dos discentes;
- Procurar manter atualizados os conteúdos programáticos de acordo com as dinâmicas da realidade e necessidade operacional e as especificidades dos cursos e seus discentes, com incidência para a ligação teórico-prática e para o CPOS.

Salienta-se que estas mesmas medidas foram de certa forma, igualmente referidas pelo CALM Valentes dos Santos, Diretor do Departamento de Cursos, durante entrevista.

Como limitações da investigação, refere-se a dimensão da amostra, que apesar de válida, é diminuta relativamente a alguns cursos e ramos, ainda que em algumas situações possa perfazer a totalidade dos seus discentes, tal como o exemplo do ramo da Força Aérea no CEMC. Este facto dificulta a generalização de tendências, consistindo unicamente na opinião de um número reduzido de discentes, e consequentemente, aumenta a probabilidade de erro das conclusões retiradas a partir destas.

Outra das limitações da investigação, consiste na não validação do carácter temporal dos conceitos Motivação e Satisfação e referido nas suas teorias, que se julga de todo pertinente avaliar a fim da melhor caracterização das variáveis dependentes em estudo, e como forma de obviar a dificuldade inerente às populações e consequentes amostras mais reduzidas.

Por último, como consequência da opção da construção de um questionário, teria sido desejável a submissão do novo questionário à população alvo da investigação, já com as alterações resultantes da análise fatorial introduzidas, mas que devido ao fator tempo associado à realização desta, não foi possível.

Decorrente destas limitações, sugere-se como possíveis trabalhos futuros, a submissão do questionário final aos futuros cursos e em diferentes períodos temporais, designadamente, antes do início dos cursos, devendo este incidir unicamente na avaliação da Motivação e da Desmotivação, e, no meio e final dos cursos, estes já realizando a avaliação da Motivação e Satisfação. A adoção desta recomendação julga-se que não só permitiria validar ou melhorar



o questionário construído, como suprimir as limitações referidas, e mais importante, continuar o processo de caracterização da Motivação e Satisfação dos discentes do IUM.



Bibliografia

- Adubeiro, N. C. F. d. A., 2010. *Avaliação da Satisfação dos Estudantes do Curso de Radiologia da Escola Superior de Tecnologia da Saúde do Porto*, Coimbra: Universidade de Coimbra/Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Afzal, H., Ali, I., Khan, M. A. e Hamid, K., 2010. A Study of University Students' Motivation and Its Relationship with Their Academic Performance. *International Journal of Business and Management*, Abril, 5(4), pp. 80-88.
- Bussing, A., Bissels, T. F. V. e Perrar, K.-M., 1999. A Dynamic Model of Work Satisfaction: Qualitative Approaches. *Human Relations*, 52(8), pp. 999-1028.
- Campos, E. e Ramos, S., 2011. A Motivação dos Estudantes no Ensino Superior: Um Estudo Comparativo. *Interações*, Volume 21, pp. 125-142.
- Caulton, J. R., 2012. The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), pp. 2-8.
- Cordeiro, P. M. G., 2010. *Construção e Validação do Questionário de Motivação Escolar para a População Portuguesa; Estudos Exploratórios*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Pedagógica: Universidade de Coimbra.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. e Cabral-Cardoso, C., 2007. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª ed. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G. e Ryan, R. M., 1991. Motivation and Education: The Self-Determination Perspective. *Educational Psychologist*, 26(3 & 4), pp. 325-346.
- Giraldo-O'Meara, M., Marin-Garcia, J. A. e Martinez-Gomez, M., 2014. Validation of the JDS satisfaction scales applied to educational university environments. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(1), pp. 72-99.
- Guarda Nacional Republicana, 2009. *Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana (Decreto-Lei N.º 297/2009 de 14 de outubro)*. [Em linha] Disponível em: <http://www.gnr.pt/legislacaoGNR/EMGNRNovo.pdf> [Acedido em 15 março 2016].
- Hill, M. M. e Hill, A., 2002. *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015. *Questionário de Satisfação Interno - Componente de Formação Específica do Exército*. [Em linha] Disponível em: www.iesm.pt [Acedido em 16 dezembro 2015].



- Instituto de Estudos Superiores Militares, s.d. *A MISSÃO*. [Em linha]
Disponível em: www.iesm.pt/s/index.php/pt/home/missao
[Acedido em 1 dezembro 2015].
- Judge, T. A. e Klinger, R., 2008. Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work. Em: M. Eid & R. J. Larsen, edits. *The Science of Subjective Well-Being*. New York: The Guilford Press, pp. 393-413.
- King, M. D., 2013. *Motivation and Education: Performance, Commitment, and Satisfaction among Pharmacy Students*. [Em linha]
Disponível em: www.scholarworks.umt.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1701&context=etd
[Acedido em 10 dezembro 2015].
- Martin, P. e Bateson, P., 1993. *Measuring Behaviour: An Introductory Guide*. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ministério da Administração Interna, 2000. *Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana (Portaria N.º 279/2000 2ª série)*. Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2002. *Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha (Portaria n.º 502/95 de 26 de maio com as alterações introduzidas pela Portaria n.º 1380/2002 de 23 de outubro)*. Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2004. *Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea (Portaria n.º 976/2004 de 3 de agosto)*. Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2015. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei N.º 90/2015 de 29 maio)*. Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2016. *Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (Portaria n.º 1246/2002, de 7 de setembro com alterações introduzidas pela Portaria n.º 12/2016 de 01 de fevereiro)*. Lisboa: Diário da República.
- Niculescu, B. e Cosma, M., 2013. Specific Aspects of Military Student Motivation For Their Proficient Training. *Buletin Stiintific*, 1(35), pp. 44-51.
- Pereira, A. e Patrício, T., 2013. *Guia Prático de Utilização do SPSS: Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*. 8ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A., 1998. Motivação e desempenho de estudantes universitários. *Análise Psicológica*, 4(XVI), pp. 635-546.



- Rego, A. e Leite, E., 2003. Motivos de sucesso, afiliação e poder: um estudo de validação do constructo no Brasil. *Estudos de Psicologia*, 8(1), pp. 185-191.
- Ribeiro, M. I. B., Fernandes, A. J. G. e Correia, T. I. G., 2013. Satisfação com a Vida Académica em Estudantes do Ensino Superior Público Português. *Egitania sciencia*, Ano 7(XII), pp. 63-79.
- Robbins, S. P. e Judge, T. A., 2013. *Organizational Behavior*. 15 ed. Boston: Pearson.
- RUFFALO Noel-Levitz, s.d. *Student Satisfaction Inventory™*. [Em linha] Disponível em: https://www.ruffalonl.com/upload/Student_Retention/SSI/Samples/SSIFormA4yrPaperandPencilSample.pdf [Acedido em 10 dezembro 2015].
- Ryan, R. M. e Deci, E. L., 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, Volume 25, pp. 54-67.
- Saif, S. K., Nawaz, A., Jan, F. A. e Khan, M. I., 2012. Synthesizing the Theories of Job-Satisfaction Across The Cultural/Attitudinal Dementions. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), pp. 1382-1396.
- Santos, Lúcio A. B.; Monteiro, Francisco T.; Lima, Joaquim M. M.V.; Silva, Nuno M. P.; Silva, Jaime C. V. F.; Afonso, Carlos F., 2014. *Orientações Metodológicas Para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.
- Santos, V., 2016. *Pereceção da Motivação e Satisfação dos Discentes do IUM pelo seu Comando* [Entrevista] (11 maio 2016).
- Solinas, G., Masia, M. D., Maida, G. e Muresu, E., 2012. What Really Affects Student Satisfaction? An Assessment of Quality through a University-Wide Student Survey. *Creative Education*, 3(1), pp. 37-40.
- Vallerand, R. J., Blais, M. R., Brière, N. M. e Pelletier, L. G., 1989. Construction et validation de l'Échelle de Motivation en Éducation (EME). *Revue Canadienne des sciences du comportement*, Volume 21, pp. 323-349.
- Vallerand, Robert J.; Pelletier, Luc G.; Blais, Marc R.; Brière, Nathalie M.; Senécal, Caroline; Vallières, Evelyne F., 1992. The Academic Motivation Scale: A Measure of Intrinsic, Extrinsic, and Amotivation in Education. *Educational and Psychological Measurement*, Volume 52, pp. 1003-1017.



Apêndice A — Instrumento do questionário

No presente apêndice refere-se a construção do questionário utilizado na investigação. As afirmações a negrito correspondem às afirmações originárias dos itens presentes no questionário construído, destacando-se, igualmente, as situações em que existiram maiores modificações destas.

Variável dependente **Motivação**

Fator – PODER

Instrumentos de Medida	Indicador	1º Questionário (ordem da questão)
QP1 – Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que deve ser feito. (Rego e Leite, 2003)	Ind1	
QP2 – Quando participo em grupos, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer. (Rego e Leite, 2003) - Porque posso participar e liderar grupos de trabalho, procurando exercer a minha influência.	Ind1	a.
QP3 – Se puder chamar as pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitem exercer mais influência. (Rego e Leite, 2003)	Ind1	
QP4 – Sinto prazer quando consigo convencer os meus adversários a aceitarem as minhas posições (Rego e Leite, 2003) - Porque sinto prazer quando consigo convencer e influenciar os outros elementos do grupo de trabalho a aceitarem as minhas ideias.	Ind1	i. (modificada após pré-teste)
QP5 – Este curso ajudar-me-á a obter mais prestígio na minha carreira. (King, 2013)	Ind2	
QP6 – O desejo de ocupar no futuro um importante lugar na hierarquia militar. (Niculescu e Cosma, 2013)	Ind2	n.
QP7 – Eu estou no curso de modo a obter um cargo de elevado prestígio no futuro. (Vallerand, et al., 1989) - De modo a poder desempenhar um cargo de elevado prestígio e/ou de função de comando, no futuro.	Ind2	d.
QP8 – Procuro-me relacionar com pessoas influentes. (Rego e Leite, 2003)	Ind2	
QP9 – Eu estou no curso porque eu quero ocupar cargos importantes no futuro. (Vallerand, et al., 1989)	Ind2	

Fator – AFILIAÇÃO

Instrumentos de Medida	Indicador	1º Questionário (ordem da questão)
QA1 – Eu estou no curso porque eu genuinamente quero ajudar os outros. (Afzal, et al., 2010)	Ind2	
QA2 – Eu estou no curso porque eu quero contribuir para a sociedade. (Afzal, et al., 2010)	Ind2	
QA3 – Eu estou no curso porque eu quero melhorar a situação do mundo. (Afzal, et al., 2010)	Ind2	
QA4 – Eu estou no curso porque é um bom local de desenvolver amizades. (Afzal, et al., 2010)	Ind1	



QA5 – Eu estou no curso por causa das oportunidades sociais. (Afzal, et al., 2010) - Porque é uma boa oportunidade para criar e/ou manter relacionamentos sociais de âmbito profissional.	Ind1	b.
QA6 – Este curso é a oportunidade de encontrar outras pessoas enquanto estou aprendendo. (Giraldo-O'Meara, Marin-Garcia e Martinez-Gomez, 2014) - Porque é uma oportunidade de conhecer outras pessoas e estabelecer contactos pessoais, enquanto estou em processo de formação (curso).	Ind1	j.
QA7 – Este curso é a oportunidade de ajudar os outros enquanto estou aprendendo. (Giraldo-O'Meara, Marin-Garcia e Martinez-Gomez, 2014. Rego e Leite, 2003)	Ind2	e.
QA8 – Eu estou no curso pelo prazer que experiencio ao partilhar o meu conhecimento. (Vallerand, et al., 1989; Rego e Leite, 2003) - Pelo prazer que sinto ao partilhar o meu conhecimento com os outros auditores/discentes e docentes do curso.	Ind2	o.
QA9 – Eu estou no curso por causa do intenso prazer que sinto quando comunico as minhas ideias aos outros. (Vallerand, et al., 1989)	Ind2	
QA10 – No trabalho presto muita atenção aos sentimentos dos outros (Rego e Leite, 2003)	Ind2	

Fator – DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Instrumentos de Medida	Indicador	1º Questionário (ordem da questão)
QDP1 – Eu estou no curso para o meu crescimento e desenvolvimento pessoal. (Afzal, et al., 2010)	Ind2	
QDP2 – Eu estou no curso porque gosto de aprender. (Afzal, et al., 2010)	Ind2	
QDP3 – Eu estou no curso para ganhar competências para a minha carreira futura. (Afzal, et al., 2010)	Ind1	
QDP4 – Eu estou no curso porque o mesmo ir-me-á ajudar na construção da minha carreira. (Afzal, et al., 2010)	Ind1	
QDP5 – Neste curso é importante para mim aprender conhecimentos novos. (Cordeiro, 2010)	Ind2	t.
QDP6 – Neste curso, um dos meus objetivos é adquirir muitas competências novas e dominá-las bem. (Cordeiro, 2010)	Ind2	k.
QDP7 – O que eu aprendo neste curso vai ser importante para me tornar, no futuro, um profissional competente. (Cordeiro, 2010)	Ind1	f.
QDP8 – O que eu aprendo neste curso é importante para me tornar, no futuro, um dos melhores profissionais na área que escolher. (Cordeiro, 2010)	Ind1	
QDP9 – Neste curso, prefiro a matéria que me desafia, pois assim posso aprender coisas novas. (Cordeiro, 2010)	Ind2	
QDP10 – Este curso ajudar-me-á a estar mais bem preparado para a minha carreira. (King, 2013)	Ind1	
QDP11 – Este curso permite continuar a minha aprendizagem sobre matérias de interesse para mim. (King, 2013)	Ind2	
QDP12 – O desejo de estar bem preparado como futuro oficial. (Niculescu e Cosma, 2013)	Ind1	
QDP13 – O interesse nos conteúdos do curso. (Niculescu e Cosma, 2013)	Ind2	



QDP14 – A curiosidade de aumentar os meus conhecimentos. (Niculescu e Cosma, 2013)	Ind2	
QDP15 – A satisfação obtida pelas matérias lecionadas. (Niculescu e Cosma, 2013)	Ind2	
QDP16 – Eu estou no curso porque sinto prazer e satisfação em aprender coisas novas. (Vallerand, et al., 1989)	Ind2	
QDP17 – Eu estou no curso porque o mesmo ajudar-me-á a estar mais bem preparado no futuro. (Vallerand, et al., 1989)	Ind1	r.
QDP18 - Eu estou no curso para que eu consiga um melhor trabalho. (Afzal, et al., 2010)	Ind1	
QDP19 - No futuro, utilizarei a informação que aprendi neste curso. (Cordeiro, 2010)	Ind2	

Fator – RECONHECIMENTO

Instrumentos de Medida	Indicador	1º Questionário (ordem da questão)
QR1 – Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro (Rego e Leite, 2003)	Ind1	c.
QR2 – O grau de orientação ou apoio que eu recebo por parte dos docentes. (Giraldo-O'Meara, Marin-Garcia e Martinez-Gomez, 2014) - Devido ao grau de orientação ou apoio que recebo por parte dos docentes na prossecução e correção das diferentes tarefas/trabalhos académicos.	Ind1	l. (modificada após pré-teste)
QR3 – A qualidade global da supervisão que recebo pelo trabalho realizado. (Giraldo-O'Meara, Marin-Garcia e Martinez-Gomez, 2014)	Ind1	
QR4 – Depois do curso, eu espero conseguir ocupar um futuro cargo que goste. (King, 2013)	Ind2	
QR5 – Quero ter bons resultados porque é muito importante para mim mostrar as minhas capacidades. (Cordeiro, 2010)	Ind2	
QR6 – É importante para mim que os meus colegas de curso pensem que sou bom a realizar as atividades de sala de aula. (Cordeiro, 2010)	Ind2	p.
QR7 – Um dos meus objetivos é ser o melhor do curso. (Cordeiro, 2010)	Ind2	g.
QR8 - Se puder, quero tirar melhores notas no curso do que a maior parte dos meus colegas de curso. (Cordeiro, 2010)	Ind2	
QR9 – Tento ter boas notas nesta disciplina para provar que sou mais inteligente que a maior parte dos meus colegas. (Cordeiro, 2010)	Ind2	

Desmotivação

Instrumentos de Medida	1º Questionário (ordem da questão)
QDesm1 - A nota que tirar nesta disciplina não vai ser importante para o meu sucesso académico futuro. (Cordeiro, 2010)	q. (retirada após pré-teste)



QDesm2 - No futuro, não vou usar o que aprendi nestas aulas. (Cordeiro, 2010)	
QDesm3 - As notas que eu tiver nesta disciplina não vão afetar a possibilidade de dar continuidade à minha educação. (Cordeiro, 2010)	
QDesm4 – Honestamente, eu não sei, eu realmente sinto que estou a desperdiçar o meu tempo na escola. (Vallerand, et al., 1989) - Mas, sinto que estou a desperdiçar o meu tempo no mesmo.	m.
QDesm5 – Eu não sei, eu não consigo compreender o que é que eu estou fazendo na escola. (Vallerand, et al., 1989)	
QDesm6 – Eu tinha boas razões para ter ido para a escola, contudo, agora eu pergunto-me se deva continuar. (Vallerand, et al., 1989)	s.
QDesm7 – Por incentivo de terceiros e/ou imposição de serviço.	h.

Variável dependente Satisfação

Fator – CONDIÇÕES DE TRABALHO (ESTUDO)

QQCTE1 – Como caracteriza as condições físicas (espaço, iluminação, temperatura, insonorização e conforto académico) das salas de aula, salas de estudo, biblioteca e centros de recursos. (IESM, 2015)
QQCTE2 – Como caracteriza as condições de higiene e segurança das salas. (IESM, 2015)
QQCTE3 – Como caracteriza as condições físicas, de conforto e de limpeza dos alojamentos, nas Messes que apoiam o IUM. (IESM, 2015)
QQCTE4 – Como caracteriza as condições de estudo (iluminação, acesso à internet) nos alojamentos. (IESM, 2015)
QQCTE5 – Como classifica a sua satisfação para com o serviço de alimentação na Messe de apoio ao IUM. (IESM, 2015)
QQCTE6 – Como classifica a sua satisfação para com o serviço de cafetaria. (IESM, 2015)
QQCTE7 – Como classifica o atendimento e clareza das informações oferecidas pelos funcionários dos serviços de apoio. (Ribeiro, Fernandes e Correia, 2013)
QQCTE8 – Como classifica os recursos disponíveis na biblioteca. (Ribeiro, Fernandes e Correia, 2013)
QQCTE9 – Como classifica a disponibilidade de acesso à internet, impressora, programas informáticos específicos, etc. (Adubeiro, 2010)

Fator – QUALIDADE DOS DOCENTES

QQD1 – Como classifica a capacidade pedagógica demonstrada pelos docentes e a promoção do interesse dos alunos pelas matérias lecionadas. (IESM, 2015)
QQD2 – Como classifica a forma como os docentes estabeleceram relações de cordialidade e interação académica com os discentes. (IESM, 2015)
QQD3 – Como classifica a forma como os docentes apelaram à participação do curso/turma e à discussão das matérias, promovendo a liberdade intelectual e o sentido crítico dos discentes. (IESM, 2015)
QQD4 – Como classifica o relacionamento com os docentes. (Ribeiro, Fernandes e Correia, 2013)
QQD5 – Como classifica o interesse dos docentes em atender os discentes durante as aulas. (Ribeiro, Fernandes e Correia, 2013)
QQD6 – Como classifica o conhecimento dos docentes sobre o conteúdo das disciplinas que lecionam. (Ribeiro, Fernandes e Correia, 2013)
QQD7 – Como classifica o interesse e disponibilidade do docente para atender os discentes nos períodos extra-aulas. (Adubeiro, 2010)



QQD8 – Como classifica a capacidade comunicativa dos docentes. (Adubeiro, 2010)
QQD9 – Como classifica o entusiasmo na leção das aulas por parte dos docentes. (Adubeiro, 2010)
Fator – CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS E METODOLOGIA
QCPM1 – Os materiais de apoio utilizados no ensino e formação (manuais, materiais específicos, documentos de apoio, etc.) são os ajustados às características do curso. (IESM, 2015)
QCPM2 – Como classifica a documentação disponibilizada pelos professores para apoio às respetivas unidades curriculares. (IESM, 2015)
QCPM3 – Como classifica a facilidade de utilização da plataforma Moodle. (IESM, 2015)
QCPM4 – Pronuncie-se quanto à orientação e acompanhamento prestado pelo Diretor de Curso. (IESM, 2015)
QCPM5 – Como classifica o grau de interesse pelas temáticas apresentadas e questões suscitadas. (IESM, 2015)
QCPM6 – Como classifica a utilidade dos conhecimentos adquiridos para a sua carreira profissional. (IESM, 2015)
QCPM7 – Como classifica a metodologia de ensino utilizada. (Ribeiro, Fernandes e Correia, 2013)
QCPM8 – Como classifica o compromisso do IUM com a qualidade da formação. (Ribeiro, Fernandes e Correia, 2013)
QCPM9 – Como classifica a adequação do trabalho exigido no curso e o tempo estabelecido pelos docentes para a sua realização. (Ribeiro, Fernandes e Correia, 2013)
QCPM10 – Como classifica a adequação das horas de aulas aos conteúdos lecionados. (Adubeiro, 2010)
QCPM11 – Como classifica a adequação do tempo de estudo exigido. (Adubeiro, 2010)
QCPM12 – Como classifica a adequação da carga de trabalho geral (horas de aulas mais horas de estudo/trabalho extra-aulas). (Adubeiro, 2010)
QCPM13 – Como classifica a sequência da apresentação das várias disciplinas. (Adubeiro, 2010)
Fator – AVALIAÇÃO
QAv1 – Em que medida considera que os instrumentos de avaliação a que foi sujeito foram adequados para aferir, de forma efetiva, os seus conhecimentos e a sua capacidade de raciocínio – referir quais os métodos (testes escritos/trabalhos individuais, orais e escritos/trabalhos de grupo, orais e escritos). (IESM, 2015)
QAv2 – Como classifica o reconhecimento por parte dos docentes do seu envolvimento com a sua formação. (Ribeiro, Fernandes e Correia, 2013)
QAv3 – Como classifica a disponibilidade de informações sobre as avaliações. (Adubeiro, 2010)
QAv4 – Como classifica a clareza da informação sobre os critérios de avaliação. (Adubeiro, 2010)

**Apêndice B — Análise fatorial das variáveis Motivação e Satisfação****Tabela 18 - Variância total explicada da Motivação**

Fator	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	8,291	51,819	51,819	7,941	49,630	49,630	3,973	24,834	24,834
2	1,704	10,649	62,469	1,385	8,656	58,286	3,726	23,291	48,124
3	1,102	6,889	69,357	0,638	3,990	62,275	2,264	14,151	62,275
4	0,813	5,080	74,438						
5	0,592	3,699	78,136						
6	0,527	3,291	81,427						
7	0,487	3,043	84,470						
8	0,423	2,644	87,114						
9	0,406	2,540	89,654						
10	0,344	2,150	91,804						
11	0,302	1,889	93,693						
12	0,273	1,707	95,400						
13	0,249	1,556	96,956						
14	0,211	1,322	98,278						
15	0,164	1,028	99,306						
16	0,111	0,694	100,000						

Método de Extração: Factoração de Eixo Principal.

Fonte: Elaboração própria**Tabela 19 - Matriz dos fatores rotativa Motivação**

	Fator		
	1	2	3
r. Porque o mesmo ajudar-me-á a estar mais bem preparado no futuro.	0,860	0,180	0,304
f. Porque o que eu aprender neste curso, vai ser importante para me tornar, no futuro, um oficial mais competente.	0,833	0,137	0,344
t. Porque um dos meus objetivos com o mesmo, é aumentar os meus conhecimentos.	0,768	0,334	0,230
k. Porque tenho como objetivos a aquisição de muitas competências novas e dominá-las bem.	0,738	0,313	0,346
b. Porque é uma boa oportunidade para criar e/ou manter relacionamentos sociais de âmbito profissional.	0,215	0,809	0,048
j. Porque é uma oportunidade de conhecer outras pessoas e estabelecer contactos pessoais, enquanto estou em processo de formação (curso).	0,194	0,744	0,126
a. Porque posso participar e liderar grupos de trabalho, procurando exercer a minha influência.	0,178	0,724	0,232
e. Porque é uma oportunidade de ajudar os outros, enquanto estou a aprender.	0,328	0,595	0,278
i. Porque sinto prazer quando consigo convencer e influenciar os outros elementos do grupo de trabalho a aceitarem as minhas ideias.	0,097	0,564	0,274
o. Pelo prazer que sinto ao partilhar o meu conhecimento com os outros auditores/discentes e docentes do curso.	0,128	0,557	0,352
n. Porque desejo ocupar, no futuro, um importante lugar na hierarquia militar.	0,346	0,081	0,665
g. Porque tenho como um dos meus objetivos ser dos melhores do curso.	0,207	0,167	0,549
l. Devido ao grau de orientação ou apoio que recebo por parte dos docentes na prossecução e correção das diferentes tarefas/trabalhos académicos.	0,307	0,140	0,529
d. De modo a poder desempenhar um cargo de elevado prestígio e/ou de função de comando, no futuro.	0,314	0,211	0,525
p. Porque é importante para mim, que os meus camaradas de curso pensem que sou bom a realizar as atividades do mesmo.	0,231	0,293	0,495
c. Porque gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.	0,238	0,258	0,485

Método de Extração: Factoração de Eixo Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

Fonte: Elaboração própria



Tabela 20 - Variância total explicada da Satisfação

Fator	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	7,419	33,721	33,721	6,993	31,787	31,787	3,451	15,686	15,686
2	2,008	9,129	42,850	1,466	6,664	38,450	2,518	11,446	27,132
3	1,590	7,227	50,077	1,268	5,763	44,214	2,097	9,534	36,666
4	1,319	5,996	56,073	0,879	3,994	48,208	1,844	8,380	45,045
5	1,125	5,114	61,187	0,595	2,705	50,913	1,291	5,868	50,913
6	0,982	4,465	65,652						
7	0,840	3,820	69,471						
8	0,808	3,671	73,142						
9	0,767	3,485	76,628						
10	0,688	3,126	79,754						
11	0,641	2,915	82,669						
12	0,561	2,548	85,217						
13	0,486	2,211	87,428						
14	0,447	2,032	89,460						
15	0,413	1,876	91,335						
16	0,375	1,706	93,041						
17	0,372	1,690	94,731						
18	0,293	1,333	96,064						
19	0,263	1,194	97,258						
20	0,242	1,100	98,357						
21	0,207	0,941	99,299						
22	0,154	0,701	100,000						

Método de Extração: Factorização de Eixo Principal.

Fonte: Elaboração própria



Tabela 21- Matriz dos fatores rotativa Satisfação

	Fator				
	1	2	3	4	5
f. A forma como os docentes estabelecem relações de cordialidade e interação acadêmica com os auditores/discentes.	0,726	0,186	0,075	0,102	0,096
j. A forma como os docentes apelam à participação do curso/turma e à discussão das matérias, promovendo a liberdade intelectual e o sentido crítico dos auditores/discentes.	0,684	0,161	0,285	0,200	0,081
b. Capacidade pedagógica demonstrada pelos docentes e a promoção do interesse dos auditores/discentes pelas matérias lecionadas.	0,646	0,443	0,034	0,097	0,259
r. A capacidade comunicativa dos docentes.	0,576	0,331	0,031	-0,030	0,216
c. Os materiais de apoio utilizados no ensino e formação (manuais, materiais específicos, documentos de apoio, etc.) são os ajustados às características do curso.	0,082	0,715	0,295	0,200	0,111
s. O grau de interesse pelas temáticas apresentadas e questões suscitadas.	0,264	0,604	0,057	0,168	0,136
g. Documentação disponibilizada pelos docentes para apoio às respectivas unidades curriculares.	0,215	0,592	0,315	0,235	0,074
m. O atendimento e clareza das informações oferecidas pelos funcionários dos serviços de apoio.	0,029	-0,053	0,646	0,024	0,154
q. Os recursos disponíveis na biblioteca.	0,030	0,112	0,615	-0,003	0,237
e. Condições de estudo (iluminação, acesso à internet) nos alojamentos da Messe de apoio ao IESM.	0,137	0,235	0,591	-0,048	-0,016
a. Condições físicas (espaço, iluminação, temperatura, insonorização e conforto académico) das salas de aula, salas de estudo, biblioteca e centros de recursos.	0,161	0,268	0,491	0,052	0,051
t. A disponibilidade de acesso à internet, impressora, programas informáticos específicos, etc. no IESM.	-0,005	0,223	0,486	0,000	0,211
i. Serviço de alimentação na Messe de apoio ao IESM.	0,143	0,173	0,352	0,063	-0,002
u. A adequação do trabalho exigido no curso e o tempo estabelecido pelos docentes para a sua realização.	0,157	0,209	0,122	0,886	0,060
v. A adequação da carga de trabalho geral (horas de aulas mais horas de estudo/trabalho extra-aulas).	0,212	0,201	0,041	0,813	0,123
d. Adequação dos instrumentos de avaliação a que foi sujeito para aferir, de forma efetiva, os seus conhecimentos e a sua capacidade de raciocínio.	0,320	0,346	0,113	0,284	0,669
p. A clareza da informação sobre os critérios de avaliação.	0,389	0,256	0,046	0,168	0,616
l. A disponibilidade de informações relativas às avaliações académicas.	0,330	0,085	0,246	0,136	0,585
h. O reconhecimento por parte dos docentes do seu envolvimento com a formação.	0,310	0,255	0,086	0,179	0,529
k. A facilidade de utilização da plataforma Moodle.	0,227	0,254	0,309	0,137	0,081
n. O interesse e disponibilidade dos docentes para atenderem os auditores/discentes nos períodos extra-aulas.	0,362	0,041	0,430	0,051	0,024
o. A orientação e acompanhamento prestado pelo Diretor de Curso.	0,349	0,251	0,250	0,053	0,056

Método de Extração: Factorização de Eixo Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.^a

Fonte: Elaboração própria

**Apêndice C — Consistência interna das variáveis Motivação e Satisfação**

No presente apêndice são apresentados os valores do Alfa *cronbach* relativos à escala utilizada para avaliação das variáveis dependentes Motivação e Satisfação, respetivamente, de acordo com os fatores de agregação inicialmente (teoricamente) estabelecidos.

Tabela 22 - Consistência interna individualizada da Motivação (Inicial)

Itens para avaliação da variável dependente Motivação	Alfa de cronbach se o item for excluído
Poder	
a. Porque posso participar e liderar grupos de trabalho, procurando exercer a minha influência. (Indicador 1)	0,708
d. De modo a poder desempenhar um cargo de elevado prestígio e/ou de função de comando, no futuro. (Indicador 2)	0,628
i. Porque sinto prazer quando consigo convencer e influenciar os outros elementos do grupo de trabalho a aceitarem as minhas ideias. (indicador 1)	0,733
n. Porque desejo ocupar, no futuro, um importante lugar na hierarquia militar. (indicador 2)	0,710
Afiliação	
b. Porque é uma boa oportunidade para criar e/ou manter relacionamentos sociais de âmbito profissional. (Indicador 1)	0,813
e. Porque é uma oportunidade de ajudar os outros, enquanto estou a aprender. (Indicador 2)	0,824
j. Porque é uma oportunidade de conhecer outras pessoas e estabelecer contactos pessoais, enquanto estou em processo de formação (curso). (Indicador 1)	0,814
o. Pelo prazer que sinto ao partilhar o meu conhecimento com os outros auditores/discentes e docentes do curso. (Indicador 2)	0,831
Desenvolvimento Pessoal	
f. Porque o que eu aprender neste curso, vai ser importante para me tornar, no futuro, um oficial mais competente. (Indicador 1)	0,920
k. Porque tenho como objetivos a aquisição de muitas competências novas e dominá-las bem. (indicador 2)	0,922
r. Porque o mesmo ajudar-me-á a estar mais bem preparado no futuro. (Indicador 1)	0,913
t. Porque um dos meus objetivos com o mesmo, é aumentar os meus conhecimentos. (Indicador 2)	0,926
Recompensa	
c. Porque gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro. (Indicador 1)	0,683
g. Porque tenho como um dos meus objetivos ser dos melhores do curso. (Indicador 2)	0,740
l. Devido ao grau de orientação ou apoio que recebo por parte dos docentes na prossecução e correção das diferentes tarefas/trabalhos académicos. (Indicador 1)	0,704
p. Porque é importante para mim, que os meus camaradas de curso pensem que sou bom a realizar as atividades do mesmo. (Indicador 2)	0,707

Fonte: Elaboração própria



Tabela 23 - Consistência interna individualizada da Satisfação (Inicial)

Itens para avaliação das variáveis dependente Satisfação	Alfa de cronbach se o item for excluído
Qualidade das condições de trabalho/estudo	
a. Condições físicas (espaço, iluminação, temperatura, insonorização e conforto acadêmico) das salas de aula, salas de estudo, biblioteca e centros de recursos.	0,624
e. Condições de estudo (iluminação, acesso à internet) nos alojamentos da Messe de apoio ao IUM.	0,555
i. Serviço de alimentação na Messe de apoio ao IUM.	0,646
m. O atendimento e clareza das informações oferecidas pelos funcionários dos serviços de apoio.	0,610
q. Os recursos disponíveis na biblioteca.	0,645
t. A disponibilidade de acesso à internet, impressora, programas informáticos específicos, etc. no IUM.	0,598
Qualidade dos docentes	
b. Capacidade pedagógica demonstrada pelos docentes e a promoção do interesse dos auditores/discentes pelas matérias lecionadas.	0,762
f. A forma como os docentes estabelecem relações de cordialidade e interação académica com os auditores/discentes.	0,762
j. A forma como os docentes apelam à participação do curso/turma e à discussão das matérias, promovendo a liberdade intelectual e o sentido crítico dos auditores/discentes.	0,770
n. O interesse e disponibilidade dos docentes para atenderem os auditores/discentes nos períodos extra-aulas.	0,838
r. A capacidade comunicativa dos docentes.	0,782
Conteúdos programáticos/metodologia	
c. Os materiais de apoio utilizados no ensino e formação (manuais, materiais específicos, documentos de apoio, etc.) são os ajustados às características do curso.	0,717
g. Documentação disponibilizada pelos docentes para apoio às respetivas unidades curriculares.	0,708
k. A facilidade de utilização da plataforma Moodle.	0,764
o. A orientação e acompanhamento prestado pelo Diretor de Curso.	0,798
s. O grau de interesse pelas temáticas apresentadas e questões suscitadas.	0,736
u. A adequação do trabalho exigido no curso e o tempo estabelecido pelos docentes para a sua realização.	0,707
v. A adequação da carga de trabalho geral (horas de aulas mais horas de estudo/trabalho extra-aulas).	0,714
Avaliação	
d. Adequação dos instrumentos de avaliação a que foi sujeito para aferir, de forma efetiva, os seus conhecimentos e a sua capacidade de raciocínio.	0,764
h. O reconhecimento por parte dos docentes do seu envolvimento com a formação.	0,797
l. A disponibilidade de informações relativas às avaliações académicas.	0,796
p. A clareza da informação sobre os critérios de avaliação.	0,724

Fonte: Elaboração própria

**Apêndice D — Valores médios da Motivação****Tabela 24 - Quadro das médias relacionadas com variável dependente Motivação (Ano letivo)**

			Afiliação	DesPess	Poder/ Reconhecimento	Motivação
2014/15	CPOG	Marinha	3,50	4,75	3,00	3,75
		Exército	3,08	3,13	2,75	2,99
	CEMC	Marinha	2,83	3,33	2,06	2,74
		Exército	3,10	4,06	3,17	3,44
		Força Aérea	3,00	3,00	2,83	2,94
		GNR	2,58	3,17	2,44	2,73
	CPOS	Marinha	2,85	3,19	2,69	2,91
		Exército	3,14	3,39	2,76	3,09
		Força Aérea	3,00	2,59	2,25	2,61
		GNR	2,38	2,94	2,65	2,66
2015/16	CPOG	Marinha	2,83	3,79	2,88	3,17
		Exército	2,33	3,88	2,50	2,90
		Força Aérea	3,28	2,58	2,33	2,73
	CEMC	Marinha	2,83	4,00	2,83	3,22
		Exército	3,05	3,86	2,85	3,25
		Força Aérea	2,00	1,75	1,83	1,86
		GNR	2,98	3,83	2,96	3,26
	CPOS	Marinha	2,52	2,43	2,16	2,37
		Exército	2,84	3,29	2,57	2,90
		Força Aérea	1,95	2,00	1,75	1,90
		GNR	2,47	2,58	2,53	2,53

Fonte: Elaboração própria**Tabela 25 - Quadro de estatística descritiva do CPOG e CEMC (Motivação)**

				Afiliação	DesPess	Poder/ Reconhecimento	Motivação
Total	CPOG	Marinha	Média	2,92	3,91	2,90	3,24
			Desvio Padrão	0,78	1,03	0,91	0,82
			Variância	0,60	1,05	0,83	0,67
		Exército	Média	2,71	3,50	2,63	2,94
			Desvio Padrão	1,22	0,46	0,28	0,43
			Variância	1,49	0,21	0,08	0,19
		Força Aérea	Média	3,28	2,58	2,33	2,73
			Desvio Padrão	0,42	1,04	0,88	0,77
			Variância	0,18	1,08	0,78	0,59
	CEMC	Marinha	Média	2,83	3,50	2,25	2,86
			Desvio Padrão	0,36	1,02	0,65	0,65
			Variância	0,13	1,04	0,42	0,42
		Exército	Média	3,07	3,93	2,96	3,32
			Desvio Padrão	0,80	0,92	0,71	0,61
			Variância	0,65	0,85	0,50	0,37
		Força Aérea	Média	2,50	2,38	2,33	2,40
			Desvio Padrão	0,71	0,88	0,71	0,77
			Variância	0,50	0,78	0,50	0,59
		GNR	Média	2,82	3,57	2,76	3,05
			Desvio Padrão	0,85	1,14	0,76	0,86
			Variância	0,72	1,31	0,58	0,73

Fonte: Elaboração própria



Tabela 26 – Teste média Motivação (CPOG)

Teste Bonferroni

(I) Ramo	(J) Ramo	Diferença (I-J)	Sig.
Marinha	Exército	0,295	1,000
	Força Aérea	0,508	0,979
Exército	Marinha	-0,295	1,000
	Força Aérea	0,213	1,000
Força Aérea	Marinha	-0,508	0,979
	Exército	-0,213	1,000

Fonte: Elaboração própria

Tabela 27 – Teste média Motivação (CEMC)

Teste Bonferroni

(I) Ramo	(J) Ramo	Diferença (I-J)	Sig.
Marinha	Exército	-0,460	1,000
	Força	0,458	1,000
	GNR	-0,187	1,000
Exército	Marinha	0,460	1,000
	Força	0,918	0,535
	GNR	0,273	1,000
Força Aérea	Marinha	-0,458	1,000
	Exército	-0,918	0,535
	GNR	-0,645	1,000
GNR	Marinha	0,187	1,000
	Exército	-0,273	1,000
	Força	0,645	1,000

Fonte: Elaboração própria

Tabela 28 – Teste média Motivação (CPOS)

Teste Bonferroni

(I) Ramo	(J) Ramo	Diferença (I-J)	Sig.
Marinha	Exército	-0,486*	0,017
	Força Aérea	0,314	0,386
	GNR	-0,119	1,000
Exército	Marinha	0,486*	0,017
	Força Aérea	0,800*	0,000
	GNR	0,367	0,525
Força Aérea	Marinha	-0,314	0,386
	Exército	-0,800*	0,000
	GNR	-0,432	0,309
GNR	Marinha	0,118	1,000
	Exército	-0,367	0,525
	Força Aérea	0,432	0,309

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 29 – Teste média Motivação entre cursos

Teste Bonferroni

(I) Curso	(J) Curso	Diferença média (I-J)	Sig.
CPOG	CEMC	-0,081	1,000
	CPOS	0,473	0,096
CEMC	CPOG	0,081	1,000
	CPOS	0,554*	0,000
CPOS	CPOG	-0,473	0,096
	CEMC	-0,554*	0,000

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Fonte: Elaboração própria



Tabela 30 – Teste média Motivação CPOS Exército

Teste Bonferroni

(I) Armas, Serviços e Quadros Técnicos	(J) Armas, Serviços e Quadros Técnicos	Diferença média (I-J)	Sig.
INF, ART, CAV, ENG, TM, ADMIL e MAT	MED, DENT, VET e FARM TEDT, TPESSECR, TTRANS, TEXPTM, TMANTM, TMANMAT e CBMUS	0,225 0,769*	1,000 0,007
MED, DENT, VET e FARM	INF, ART, CAV, ENG, TM, ADMIL e MAT TEDT, TPESSECR, TTRANS, TEXPTM, TMANTM, TMANMAT e CBMUS	-0,225 0,544	1,000 0,719
TEDT, TPESSECR, TTRANS, TEXPTM, TMANTM, TMANMAT e CBMUS	INF, ART, CAV, ENG, TM, ADMIL e MAT MED, DENT, VET e FARM	-0,769* -0,544	0,007 0,719

Fonte: Elaboração própria

Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de MediaMotivaçãoCPOG é a mesma entre as categorias de Ramo das Forças Armadas/Forças de Segurança.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,517	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Figura 6 - Teste não-paramétrico comparação da média da Motivação do CPOG

Fonte: Elaboração própria

Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de MediaMotivaçãoCPOS é a mesma entre as categorias de Ramo das Forças Armadas/Forças de Segurança.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,000	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Figura 7 - Teste não-paramétrico comparação da média da Motivação no CPOS

Fonte: Elaboração própria

**Apêndice E — Valores médios da Satisfação****Tabela 31 - Quadro das médias relacionadas com variável dependente Satisfação (Ano letivo)**

			QCTE	QDoc	CPMet			Avaliação	Motivação
					CPm ¹⁰	Met ¹¹	Total		
2014/15	CPOG	Marinha	3,33	5,00	4,00	4,00	4,00	4,50	4,17
		Exército	3,83	4,00	4,17	3,25	3,80	3,25	3,68
	CEMC	Marinha	3,06	3,67	3,22	1,67	2,60	3,25	2,97
		Exército	3,52	3,72	3,96	2,63	3,43	3,50	3,48
		Força	2,83	3,00	4,00	2,00	3,20	3,00	2,97
		GNR	3,67	3,71	3,83	3,00	3,50	3,54	3,54
	CPOS	Marinha	3,65	2,80	3,52	2,91	3,27	3,16	3,21
		Exército	3,38	3,11	3,48	2,77	3,20	2,76	3,10
		Força	3,11	3,00	3,21	2,44	2,90	2,52	2,84
		GNR	2,95	3,13	3,41	3,19	3,32	2,71	3,07
2015/16	CPOG	Marinha	3,53	3,46	3,61	2,50	3,17	2,50	3,13
		Exército	3,33	4,00	3,33	2,50	3,00	3,25	3,26
		Força	3,56	3,42	3,44	2,17	2,93	3,08	3,14
	CEMC	Marinha	3,33	4,00	4,00	2,00	3,20	3,50	3,33
		Exército	3,56	3,32	4,07	1,93	3,21	3,30	3,23
		Força	3,17	3,50	4,00	2,00	3,20	3,00	3,11
		GNR	3,81	3,56	3,63	2,28	3,09	3,28	3,30
	CPOS	Marinha	3,26	2,42	2,87	2,12	2,57	2,23	2,57
		Exército	3,65	3,57	3,65	2,75	3,29	3,10	3,33
		Força	3,11	2,84	3,04	2,13	2,68	2,66	2,76
		GNR	3,31	3,25	2,89	2,42	2,70	2,71	2,91

Fonte: Elaboração própria**Tabela 32 - Comparação média da Satisfação entre ramos (CPOG)**

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	0,237	2	0,118	0,395	0,683
Nos grupos	3,296	11	0,300		
Total	3,533	13			

Fonte: Elaboração própria**Tabela 33 - Comparação média da Satisfação entre ramos (CEMC)**

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	0,505	3	0,168	0,878	0,461
Nos grupos	7,483	39	0,192		
Total	7,989	42			

Fonte: Elaboração própria¹⁰ Conteúdos Programáticos¹¹ Metodologia



Tabela 34 – Teste média Satisfação (CPOG)

Teste Bonferroni

(I) Ramo	(J) Ramo	Diferença (I-J)	Sig.
Marinha	Exército	-0,223	1,000
	Força Aérea	0,136	1,000
Exército	Marinha	0,223	1,000
	Força Aérea	0,358	1,000
Força Aérea	Marinha	-0,136	1,000
	Exército	-0,358	1,000

Fonte: Elaboração própria

Tabela 35 – Teste média Satisfação (CEMC)

Teste Bonferroni

(I) Ramo	(J) Ramo	Diferença (I-J)	Sig.
Marinha	Exército	-0,249	1,000
	Força	0,021	1,000
	GNR	-0,336	1,000
Exército	Marinha	0,249	1,000
	Força	0,270	1,000
	GNR	-0,087	1,000
Força Aérea	Marinha	-0,021	1,000
	Exército	-0,270	1,000
	GNR	-0,357	1,000
GNR	Marinha	0,336	1,000
	Exército	0,087	1,000
	Força	0,357	1,000

Fonte: Elaboração própria

Tabela 36 – Teste média Satisfação (CPOS)

Teste Bonferroni

(I) Ramo	(J) Ramo	Diferença (I-J)	Sig.
Marinha	Exército	-0,510*	0,000
	Força Aérea	-0,073	1,000
	GNR	-0,304	0,384
Exército	Marinha	0,510*	0,000
	Força Aérea	0,436*	0,006
	GNR	0,206	1,000
Força Aérea	Marinha	0,073	1,000
	Exército	-0,436*	0,006
	GNR	-0,230	1,000
GNR	Marinha	0,304	0,384
	Exército	-0,206	1,000
	Força Aérea	0,230	1,000

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 37 - Teste média Satisfação entre cursos

Teste Bonferroni

(I) Curso	(J) Curso	Diferença média (I-J)	Sig.
CPOG	CEMC	-0,003	1,000
	CPOS	0,374	0,074
CEMC	CPOG	0,003	1,000
	CPOS	,377*	0,001
CPOS	CPOG	-0,374	0,074
	CEMC	-,377*	0,001

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Fonte: Elaboração própria



Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de SatCPOG é a mesma entre as categorias de Ramo das Forças Armadas/Forças de Segurança.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,611	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Figura 8 - Teste não-paramétrico comparação da média da Satisfação no CPOG

Fonte: Elaboração própria

Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de SatCEMC é a mesma entre as categorias de Ramo das Forças Armadas/Forças de Segurança.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,182	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Figura 9 - Teste não-paramétrico comparação da média da Satisfação no CEMC

Fonte: Elaboração própria

Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de SatCPOS é a mesma entre as categorias de Ramo das Forças Armadas/Forças de Segurança.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,001	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Figura 10 - Teste não-paramétrico comparação da média da Satisfação no CPOS

Fonte: Elaboração própria



Apêndice F — Instrumento da entrevista

No presente apêndice, decorrente da entrevista ao CALM Valente dos Santos, Diretor de Cursos do IUM, apresenta-se as ideias chaves das suas respostas.

Questão1: Qual a percepção do Comando do IUM em termos da existência de diferentes graus de Motivação e Satisfação entre os auditores/discentes do IUM, tendo em consideração os cursos que integram (CPOG, CEMC e CPOS), e o ramo das FFAA e GNR de proveniência dos mesmos?

CALM Valente dos Santos: Relativamente ao CPOG, percebe-se a existência de uma uniformidade entre os ramos das FFAA, em virtude deste consubstanciar as expectativas de carreira de um militar. No que se refere ao CEMC, dada a diferente valorização do curso entre os ramos das FFAA e GNR, existe a opinião que os discentes do Exército e GNR apresentam maiores índices de motivação, sendo em muitos casos, essencial para o acesso a cargos relevantes, quer nacionais, quer internacionais, o que não acontece na Marinha e Força Aérea. Em relação ao CPOS, em virtude de este representar uma das condições de promoção, percebe-se a existência de uniformidade em termos da motivação dos seus discentes, apesar da possível existência de classes, como por exemplo os médicos e os militares dos serviços, que face às suas expectativas de carreira, a realização de atividades extraprofissionais, que podem inclusive ser importantes para o aumento da eficácia do seu desempenho dentro da Instituição, tendem a apresentar níveis mais baixos de motivação.

Questão2: Quais os instrumentos usados pelo IUM para medir a motivação?

CALM Valente dos Santos: A Motivação é algo que é difícil de medir e é diferente das expectativas. Contudo, o IUM, através da proximidade dos Diretores de cada um dos cursos aos seus discentes, consegue ir percebendo este mesmo fator. Este acompanhamento do Diretor de curso, que não se consegue encontrar nas universidades civis, exerce um papel importante, no estabelecimento do contato próximo com o discente, permitindo monitorizar possíveis alterações de estados anímicos e motivações com repercussões no desempenho escolar, com maior incidência no CPOG e CEMC, curso de dimensão mais reduzida.

Questão3: Decorrente de questionário aplicado à população constituída pelos auditores/discentes do CPOG, CEMC e CPOS, constatou-se, em termos gerais, que o Exército é o ramo com maiores índices motivacionais. Igualmente constatou-se que o fator Desenvolvimento Pessoal, compreendido em termos do “Desejo de estar bem preparado para



futuras funções” e do “Interesse pela aprendizagem de novas matérias (conhecimentos)” e, o fator de Afiliação, compreendido como a oportunidade de interação social, o rever e estabelecer novas amizades, constituem-se como os principais fatores motivacionais. Qual a interpretação que este Comando faz dos mesmos?

CALM Valente dos Santos: Os cursos constituem sempre, oportunidades de adquirir novos conhecimentos, apesar de existir uma diferente prévia disposição dos vários discentes, dependendo das suas expectativas de carreira, das suas características enquanto pessoa. Esse resultado é reflexo da cultura dos ramos e das suas prioridades, com a existência da já referida similaridade do Exército e a GNR.

Questão4: Decorrente do questionário aplicado, concluiu-se que de um modo geral os discentes do CPOG, CEMC e CPOS apresentam maiores índices de desmotivação, avaliados em termos da imposição de serviço, do “sentir que está a desperdiçar o seu tempo”. Qual a leitura que o Comando do IUM faz destes resultados?

CALM Valente dos Santos: Tal como já referido existem diferentes predisposições relativas a cada curso. Existem discentes que sentem que os cursos não apresentam qualquer utilidade para o seu futuro, ainda que talvez exista diferenças de motivação ao longo da realização dos diferentes cursos.

Questão5: Ao nível do estudo dos fatores de satisfação, constata-se que, em termos gerais, a causa Conteúdos Programáticos/Metodologias é considerada a mais importante causa de satisfação, logo seguida pela Qualidade dos Docentes. Contudo, constata-se igualmente, que quer a Marinha, quer a Força Aérea apresentam valores mais baixos que a média total, e comparativamente ao Exército e à GNR. Qual a interpretação que este Comando faz dos mesmos?

CALM Valente dos Santos: Grande parte dessas causas tem subjacente a diferença de culturas dos ramos das FFAA e GNR. No Exército, existe, normalmente, uma escolha dos docentes em termos daqueles que apresentam melhores resultados durante os cursos, manifestam interesse pela docência, apresentam bons conhecimentos sobre as matérias lecionadas. Por sua vez, para a Marinha e Força Aérea, face à docência no IUM não ser em termos gerais uma das suas prioridades, dado inclusive o reduzido efetivo, os futuros docentes são em muitos casos antigos discentes que já não tinham grande motivação para frequentar o curso, como se tem vindo a verificar no CEMC. A solução para esse problema passa pela rentabilização dos docentes mais qualificados, através do intercâmbio com as Academias. Este problema tem adicionalmente implicações nos conteúdos programáticos,



que tendem a dar mais ênfase para as matérias relacionadas com a componente terrestre, em virtude da maioria dos discentes e docentes pertencerem ao Exército, e, a realidade operacional ter maior incidência nas operações terrestres. Igualmente, docentes que sintam um menor conhecimento da matéria, tendem a realizar nas suas aulas abordagens mais teóricas e com longas exposições/apresentações em detrimento da interação, como por exemplo, a resposta a eventuais dúvidas. Deve ser privilegiado o ensino de troca de experiências.

Questão6: Da análise das respostas abertas, verificou-se a existência de críticas negativas relativamente ao fator tempo (tempo para realização dos vários pedidos dos cursos em termos das horas não contacto), e ao sistema de avaliação, corroboradas pelos baixos índices de satisfação relativamente a essas mesmas causas. Qual a leitura deste Comando em relação a esses resultados?

CALM Valente dos Santos: A avaliação sumativa é quase sempre do desagrado de qualquer aluno. A avaliação deve ser considerada como uma consequência do ensino. No entanto, o IUM, dada a implicação na carreira do militar, com a necessidade da separação dos discentes com base nos seus conhecimentos, precisa de avaliar estes o mais correta e minuciosamente possível, e realizando para isso, o pedido de vários trabalhos para proceder a essa avaliação de forma mais rigorosa e criteriosa. Contudo, sou da opinião que deve ser reavaliado o número de trabalhos pedidos.

Questão7: Face às considerações descritas, quais as medidas que o Comando do IUM considera possíveis de implementação para aumento dos níveis de motivação e satisfação dos auditores/discentes do CPOG, CEMC e CPOS do IUM?

CALM Valente dos Santos: É um pouco do já respondido. Mas penso ser essencial a criação de um ambiente saudável entre Comando, docência e discentes; os docentes, sempre que possível, manifestarem a vontade de o serem; revisão de conteúdos programáticos e sistemas de avaliação; alterar as metodologias, com o aumento da interação docente-discente.



Apêndice G — Correlações entre as variáveis Motivação e Satisfação

Tabela 38 - Matriz correlações entre os fatores da Motivação e da Satisfação

		MOTIVAÇÃO			SATISFAÇÃO					
		Afiliação	DesPess	Poder/ Reconhecimento	QCTE	QDoc	CPMet			Avaliação
							CPm	Met	Total	
Afiliação	Correlação de <i>Pearson</i>	1	0,631**	0,767**	0,217**	0,373**	0,335**	0,157*	0,299**	0,274**
	Sig. (2 extremidades)		0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,023	0,000	0,000
DesPess	Correlação de <i>Pearson</i>	0,631**	1	0,785**	0,313**	0,501**	0,600**	0,358**	0,575**	0,442**
	Sig. (2 extremidades)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Poder/ Reconhecimento	Correlação de <i>Pearson</i>	0,767**	0,785**	1	0,208**	0,391**	0,491**	0,322**	0,486**	0,324**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000		0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
QCT	Correlação de <i>Pearson</i>	0,217**	0,313**	0,208**	1	0,389**	0,497**	0,211**	0,432**	0,413**
	Sig. (2 extremidades)	0,001	0,000	0,002		0,000	0,000	0,002	0,000	0,000
QDoc	Correlação de <i>Pearson</i>	0,373**	0,501**	0,391**	0,389**	1	0,550**	0,375**	0,553**	0,752**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
CPm	Correlação de <i>Pearson</i>	0,335**	0,600**	0,491**	0,497**	0,550**	1	0,448**	0,881**	0,548**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
Met	Correlação de <i>Pearson</i>	0,157*	0,358**	0,322**	0,211**	0,375**	0,448**	1	0,818**	0,459**
	Sig. (2 extremidades)	0,023	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000		0,000	0,000
CPMet (Total)	Correlação de <i>Pearson</i>	0,299**	0,575**	0,486**	0,432**	0,553**	0,881**	0,818**	1	0,596**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
Avaliação	Correlação de <i>Pearson</i>	0,274**	0,442**	0,324**	0,413**	0,752**	0,548**	0,459**	0,596**	1
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria